



مجلة طلال أبوغزاله للابتكار الرقمي
Talal Abu-Ghazaleh Digital Innovation Journal



Talal Abu-Ghazaleh مجلة طلال أبوغزاله
Digital Innovation Journal للابتكار الرقمي

TAG-DIJ

Vol. (1) | Issue (2) | (May) 2026

ISSN-E: 3135-8616 | ISSN-P: 3135-8608

مكان الإصدار: عمان – الأردن Issued: Amman, Jordan

دار النشر: شركة أبوغزاله للترجمة والتوزيع والنشر

Abu-Ghazaleh Translation, Distribution & Publishing

الهاتف: 900 5100 6 962 + الفرعي: 1230 / 1233

البريد الإلكتروني: TAG.DIJ@tag.global E-mail:



www.tagdij.global

مجلة دولية علمية محكمة
تصدر عن شركة أبو غزالة للترجمة والتوزيع والنشر

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور محمود القضاة

مدير التحرير

الدكتورة ياسمين الشناق

نائب رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

أعضاء هيئة التحرير:

أ.د. خالد سرطاوي
أ.د. بتول المحيسن
أ.د. إبراهيم الجراح

أ.د. أحمد بطاح
أ.د. عرفات عوجان
أ.د. عيبر الخوري
أ.د. ربحي عليان

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور خالد الخطيب

مساعد التحرير

ريناد المومني

المراجعة اللغوية

آمال الضامن (اللغة العربية) | ابتسام العوضات (اللغة الانجليزية)

An international peer-reviewed scientific journal

Published by Talal Abu-Ghazaleh Translation, Distribution & Publishing

Editor-in-Chief

Prof. Mahmoud Al-Qudah

Deputy Editor-in-Chief

Prof. Ahmad Battah

Managing Editor

Dr. Yasmin Al-Shunnaq

Editorial Board Members:

Prof. Ahmad Battah

Prof. Khaled Sartawi

Prof. Arafat Awajan

Prof. Batool Al-Muheisen

Prof. Abeer Al-Khoury

Prof. Ibrahim Al-Jarrah

Prof. Rebhi Elayyan

Advisory Board

Prof. Khalid Al-Khatib

Assistant Editor

Ms. Renad Al-Momani

Language Editing

Ms. Ibtisam Al-Awadat (English) | Ms. Amaal Al-Damen (Arabic)

قواعد النشر

- تحرص مجلة طلال أبوغزاله للابتكار الرقمي (TAG-DIJ) على اعتماد معايير أخلاقية وسياسة نشر صارمة لضمان جودة الأبحاث والمقالات المنشورة، مما يُعزز من موثوقية وجودة الأبحاث المراد نشرها.
- ضرورة تعهد الباحث بعدم نشر البحث مسبقاً أو إرساله لأية جهة أخرى بعرض النشر، وضرورة إقراره على أصالة المحتوى وخلوه من السرقة الفكرية.
- الموافقة على نشر البحث العلمي في مجلة طلال أبوغزاله للابتكار الرقمي (TAG-DIJ) تعني موافقة الباحث على نقل حقوق الطبع والنشر للمجلة.
- تتضمن صفحة الخطاب (Cover Letter) كلاً من عنوان البحث، وأسماء الباحثين، والجامعة/الجهة التعليمية، والتخصص، والبريد الإلكتروني.
- يتم تقديم ملخص باللغة العربية وملخص باللغة الانجليزية (في حال الأبحاث العربية) يتراوح من 250 كلمة (لا يُسمح بإدراج المراجع أو الاقتباسات في الملخص). في حال الأبحاث الإنجليزية يُقدم ملخص باللغة الانجليزية فقط.
- يتم تضمين كلمات مفتاحية باللغة العربية واللغة الانجليزية على أن لا تقل عن 3 كلمات مفتاحية، وبحد أقصى 5-6 لكل منهما.
- أن لا يزيد عدد كلمات البحث العلمي عن 10000 كلمة (بما في ذلك المراجع والجداول والأشكال/باستثناء الملاحق).
- أن لا يزيد عدد صفحات البحث المقدم عن 30 صفحة كلية وفقاً لتنسيقات المجلة المعتمدة (باللغة العربية أو الانجليزية)، بحيث يستوفي كافة الشروط المطلوبة من قبل المجلة.
- مقاس الصفحة A4
- تُكتب عناوين الأبحاث باللغة العربية بنوع خط Simplified Arabic، حجم الخط 16، غامق، المسافة بين الاسطر 1 (مع ترجمة العنوان للغة الانجليزية بنوع خط Times New Roman, Size 14, Spacing 1).
- تُكتب عناوين أبحاث اللغة الانجليزية بنوع الخط Times New Roman، حجم الخط 16، غامق، المسافة بين الاسطر 1.5.
- في الأبحاث العربية يُكتب الملخص باللغتين العربية والانجليزية، بنوع خط Simplified Arabic، حجم الخط 11، المسافة بين الاسطر 1 (الملخص العربي)، وبنوع خط Times New Roman, Size 11, Spacing 1 (الملخص الانجليزي).

قواعد النشر

- في الأبحاث الانجليزية يُكتب الملخص باللغة الانجليزية فقط، بنوع خط Times New Roman, Size 11, Spacing 1.
- نوع الخط المستخدم في المتن (النص) عند الكتابة باللغة العربية هو Simplified Arabic، حجم الخط 14، المسافة بين الاسطر 1/ وللغة الانجليزية هو Times New Roman، حجم الخط 12، المسافة بين الاسطر 1.5.
- في الأبحاث العربية يتم وضع قائمة المراجع باللغة العربية أولاً، تليها قائمة المراجع باللغة الانجليزية، مع ضرورة ترتيب المراجع هجائياً. في الأبحاث باللغة العربية تُكتب قائمة المراجع بنوع خط Simplified Arabic، حجم الخط 14، المسافة بين الاسطر 1. في الأبحاث الاجنبية تُكتب المراجع بنوع خط Times New Roman , Size 12, Spacing 1 للمراجع الأجنبية.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة بالكامل للمجلة، ولا يُسمح بطباعة أي محتوى من محتوى المجلة أو نسخ أي جزء من أجزاء المجلة بأية وسيلة كانت بدون الحصول على تصريح وموافقة خطية من قبل رئيس هيئة التحرير.
- الآراء الموجودة في الأبحاث المنشورة تعكس وجهة نظر الباحثين والمؤلفين، ولا تُعبر عن وجهة نظر المجلة.

ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

TAG.DIJ@tag.global

عمان – الأردن

00962 6 5100900 فرعي: 1233 أو 1230

الموقع الرسمي للمجلة: www.tagdij.global



PUBLICATION GUIDELINES

- Talal Abu-Ghazaleh Digital Innovation Journal (TAG-DIJ) adheres to strict ethical standards and a rigorous publication policy to ensure the integrity, quality and credibility of the published research.
- Authors must acknowledge that their manuscript has neither been previously published nor submitted to any other publication or journal, and to confirm the originality of the work and that it is free from plagiarism.
- Acceptance of a manuscript for publication implies the author's approval to transfer copyright ownership to the journal.
- A cover letter must include the title of the paper, the names of the authors, affiliated institution(s), field of specialization, and necessary email address.
- For papers written in Arabic, both Arabic and English abstracts must be provided (each around 250 words). Additionally, they must not include any references or citations.
- For papers written in English, only an English abstract is required.
- Keywords must be provided in both Arabic and English, with a minimum of three and a maximum of five to six keywords in each language.
- The manuscript must not exceed 10,000 words (including references, tables, and figures, but excluding appendices).
- The manuscript must not exceed 30 pages and must comply with the journal's prescribed submission requirements.
- The page size must be A4.
- Arabic titles must be written in Simplified Arabic font, size 16, bold, with single line spacing. The title must also be translated into English (using Times New Roman, size 14, single spacing).
- English titles must be written in Times New Roman, size 16, bold, with 1.5 line spacing.
- For Arabic papers: the abstract must be written in Simplified Arabic, size 11, single spacing, while English abstract must be in Times New Roman, size 11, single spacing.

PUBLICATION GUIDELINES

- For English papers: the abstract must be written in Times New Roman, size 11, single spacing.
- The Arabic text must be formatted in Simplified Arabic, size 14, single spacing, while English must be in Times New Roman, size 12, 1.5 line spacing.
- In Arabic papers, references must be listed first in Arabic, followed by English references, arranged alphabetically. Arabic references must be written in Simplified Arabic, size 14, single spacing, while English references must be written in Times New Roman, size 12, single spacing.
- All copyrights are fully reserved by TAG-DIJ Journal. No part of its content may be reproduced, copied, or transmitted in any form or by any means without prior written permission from the Editor-in-Chief.
- The opinions expressed in the published papers are those related to the authors and do not necessarily reflect the opinions of the journal.

Submission Information

Papers shall be submitted to:

Email: TAG.DIJ@tag.global

Location: Amman – Jordan

Phone: +962 (06) 5100900 (Ext. 1233 or 1230)

Official Website: www.tagdij.global



CONTENTS

المحتويات

- **Empowering International Chinese Language Education Using Digital Intelligence Technologies: Innovative Practices and Localized Exploration at Amman TAG-Confucius Institute in Jordan.**

» *Songfang Yang*

- **The Degree to Which School Principals in the Amman Governorate Practice Digital Leadership from the Perspective of Principals and Teachers.**

» *Dr. Salsabeel E. Abu- Qasem, Dr. Khetam F. Yousef*

- **درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.**
- » *تهاني ابراهيم العلي*

- **تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ «صفقة القرن» دراسة في تحليل المضمون.**
- » *عُلا هشام القارصلي*

- **درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.**
- » *نور مبارك العجمي، عبد الله مجبل العبيّان، سلسبيل إحسان أبو قاسم*

Empowering International Chinese Language Education Using Digital Intelligence Technologies: Innovative Practices and Localized Exploration at Amman TAG-Confucius Institute in Jordan

Songfang Yang ⁽¹⁾

(1) Shenyang Normal University, China

yangsongfang1@126.com

Received:16-2-2025 | Accepted: 29-3-2025 | Published:30-5-2026

ABSTRACT

With the rapid development of digital technologies and artificial intelligence (AI), international Chinese language education (ICLE) is entering a new stage characterized by the deep empowerment of digital intelligence technologies. As a representative institution of ICLE in the Middle East, Amman TAG-Confucius Institute (TAG-CI) in Jordan has actively promoted digital intelligence transformation under the guiding philosophy of “digital empowerment and intelligent support for teaching”. This study aims to explore how digital technologies and AI tools can enhance overseas Chinese language education and to summarize localized and replicable practice pathways. Data were collected through classroom observations, semi-structured interviews, questionnaires, and document analysis. TAG-CI has implemented systematic innovations in smart platform construction, localized teaching resource development, multimodal classroom integration, intelligent after-class learning support, and digital cultural promotion, thereby establishing a “five-in-one” digital teaching system throughout the entire instructional process. The findings suggest that digital intelligence-assisted instruction can effectively enhance teaching efficiency, increase learner engagement,

support the sustainable development of digital teaching resources, and strengthen the communicative effectiveness of cultural promotion. These effects are achieved when AI tools are applied through a coherent instructional design, guided by teacher leadership, and adapted to learners' local cultural and social contexts. The study contributes to the theoretical, methodological and practical advancement of digitally enhanced ICLE and offers implications for other ICLE institutions seeking digital intelligence innovation models.

Keywords: *Digital Intelligence Technologies, International Chinese Language Education, Innovative Practices, Localization, Amman TAG-Confucius Institute*

1. Introduction

In recent years, with the continuous advancement of the Belt and Road Initiative, cooperation and exchanges between China and Jordan in economy, education, and culture have been significantly strengthened. Along with these developments, the demand for Chinese language learning in Jordan has steadily increased, contributing to a promising trend in ICLE in the local context.

Meanwhile, the rapid development of digital technologies and AI is profoundly reshaping global education systems. In 2019, China and UNESCO jointly hosted the first International Conference on Artificial Intelligence and Education, and issued the outcome document, the *Beijing Consensus*, which proposed “promoting the systematic integration of artificial intelligence with education, teaching, and learning, and exploring effective strategies and practices to leverage AI for educational innovation.” (Ministry of Education of the People’s Republic of China, 2019). Minister of Education Huai Jinpeng (2023) noted that the advancement of digital education enables young people from diverse countries, backgrounds, and linguistic communities to learn and grow together in a shared digital space. It further facilitates closer people-to-people and cultural exchanges, enhancing mutual understanding, inclusiveness, and trust, reducing misunderstandings, and ultimately contributing to the progress of human civilization. Digital intelligence technologies, represented by AI, big data, and online platforms, provide new possibilities for overcoming spatial and temporal constraints, optimizing instructional design, enriching teaching methods, and improving learning efficiency in ICLE.

As an important platform for Chinese language teaching and cultural exchange in the Middle East, TAG-CI has actively promoted digital and intelligent transformation under the working philosophy of “digital empowerment and intelligent support for teaching.” Through systematic exploration, TAG-CI has constructed an integrated “five-in-one” digital teaching model covering smart platform development, localized resource creation,

multimodal classroom innovation, intelligent after-class learning support, and digital cultural promotion.

This study takes TAG-CI as a representative case to examine how digital intelligence technologies can be organically embedded into the full process of ICLE, aiming to provide a practical reference for digital and intelligent transformation and localization practices in ICLE institutions.

1.1 Research problem and questions

Currently, international Chinese language teaching faces several practical challenges, particularly in overseas contexts:

- (1) Teaching materials are sometimes disconnected from learners' local life experiences, weakening motivation and engagement.
- (2) Teachers face heavy lesson preparation pressure, while high-quality digital resources remain insufficient.
- (3) Classroom teaching forms tend to be monotonous, limiting students' interest and participation.
- (4) Cross-cultural understanding and cultural adaptation require further enhancement.

In this context, this study seeks to address the following research questions:

- (1) How can digital intelligence technologies be systematically integrated into the full process of international Chinese language teaching?
- (2) What innovative practices has TAG-CI developed in digital teaching reform?
- (3) What outcomes and challenges emerge from AI-enhanced teaching implementation?

(4) What experiences can be replicated by other Confucius Institutes and overseas Chinese education institutions?

1.2 Research significance

This study is significant in both theoretical and practical dimensions.

From a theoretical perspective, it enriches the research on digital intelligence transformation in ICLE by exploring the synergy between technological empowerment and pedagogical values.

From a practical perspective, it provides a localized and replicable model for overseas institutions, demonstrating how digital intelligence technologies support lesson planning, classroom interaction, resource development, autonomous learning and cultural promotion.

Moreover, the case of TAG-CI contributes valuable insights into the sustainable development of Chinese language education in the Middle East in the era of digital intelligence.

2. Literature review

2.1 Definition of key terms

● Digital intelligence technologies

Digital intelligence technologies refer to the deep and organic integration of digitalization and intelligentization. They involve the integration and application of advanced technologies such as big data, cloud computing, artificial intelligence, machine learning and the Internet of Things on the basis of digitalization, enabling data-driven decision-making, intelligent process optimization, and innovation in business models. Their main characteristics include technological integration, wide-ranging applications, and

transformative impacts on productivity. As such, digital intelligence technologies are not only a significant advancement in the field of technology, but also a profound driver of productivity transformation, representing a distinctive feature of new industrialization and an important pathway for developing new quality productive forces (Baidu Wenku, 2025; Xia, 2025).

● Digital intelligence transformation of ICLE

Digital intelligence transformation of ICLE refers to “the deep integration of digital intelligence technologies into all areas of ICLE under the guidance of modern learning theories and theories of ICLE. It aims to realize profound innovation and transformation across the entire process and all elements of education, using digital intelligence technologies to tell China’s stories well and to contribute to the building of a community with a shared future for mankind” (Xu & Ma, 2023: 122).

2.2 Research status

In recent years, research on digital technology-enhanced ICLE has expanded rapidly worldwide, driven by the advancement of educational digitalization and the widespread application of generative AI, such as **ChatGPT**. Existing studies, both in China and overseas, mainly focus on theoretical frameworks, instructional applications, learner factors, system development, and emerging challenges. Overall, the field shows a strong application orientation, while systematic empirical research in authentic overseas contexts remains limited.

First, at the theoretical and strategic level, scholars have explored the developmental logic and conceptual foundations of digital transformation in ICLE. Drawing on perspectives such as educational digitalization, smart education, and learning sciences, these studies analyze the policy background and technological trends shaping the field. Based on these perspectives, researchers have proposed conceptual frameworks and strategic pathways for

intelligent ICLE, emphasizing top-level design, systematic planning, and the coordinated development of technology, pedagogy, and resources (Ma & Liang, 2023; Qu & Ding, 2023; Ma & Song, 2025; Lv & Lv, 2025).

Second, a substantial body of research focuses on instructional implementation and practical applications. Studies indicate that AI, big data, and multimodal technologies can support personalized learning, enrich instructional resources, and improve teaching efficiency. AI tools and learning platforms have been applied in classroom instruction, resource development, learning analytics, and learner support. Blended learning models and technology-enhanced instructional design have also been widely discussed as effective approaches for integrating intelligent technologies into ICLE practice (Song, Zhang, & Liang, 2023; Li & Ma, 2025; Zhou & Gong, 2025). In addition, smart classroom environments supported by multimedia technologies are found to enhance learner engagement and motivation (Sumo & Bah, 2021).

Third, from the learner perspective, recent studies on generative AI show that learners' technology readiness, trust, and attitudes significantly influence their perceived usefulness and intention to use AI tools such as **ChatGPT**, highlighting the important role of psychological factors in technology adoption (Wei et al., 2026). Meanwhile, AI-based systems integrating learning analytics and emotion recognition enable real-time monitoring of affective states and behavioral patterns, providing adaptive feedback that supports engagement and self-regulated learning (Bouchkioua & Ezzahouti, 2025; Fang et al., 2026).

Fourth, talent development and teacher competence have become an important research focus. Scholars emphasize the need to improve teachers' digital literacy, strengthen their ability to design and implement technology-enhanced instruction, and reform training models for international Chinese education professionals. The goal is to establish a sustainable teacher development system that can adapt to continuous technological

innovation and evolving educational demands (Jin & He, 2022; Wang, 2023; Ma & Li, 2024).

At the same time, researchers have begun to examine the challenges and limitations associated with intelligent technologies. Issues such as insufficient infrastructure, lack of systematic teacher training, potential negative impacts on students' creativity and interpersonal interaction, and concerns about the accuracy and cultural depth of generative AI have been widely discussed. Scholars therefore emphasize the importance of ethical guidance, critical use, and responsible integration of AI in educational contexts (Chen et al., 2025; Dong & Wang, 2026). Meanwhile, big data and multimodal technologies are considered effective in developing online resource systems and multimodal materials, thereby overcoming temporal and spatial constraints and supporting individualized learning (Nie, 2023).

Overall, existing research demonstrates that intelligent technologies are becoming a key driving force for innovation in ICLE. However, several limitations remain.

First, many studies still focus on conceptual discussion or technology introduction, with a lack of replicable teaching cases based on real classroom practice.

Second, regional research is uneven, and empirical studies in regions such as the Middle East are particularly scarce.

Third, localized exploration remains insufficient, especially regarding how intelligent technologies can be effectively aligned with local learners' needs and specific cultural contexts.

Fourth, comprehensive evaluation systems for assessing the effectiveness of AI-enabled teaching have yet to be fully established.

In response to these gaps, this study takes TAG-CI as a case to examine practical innovations in digital intelligence technology-enhanced ICLE. The analysis focuses on smart platform construction, localized resource development, multimodal classroom integration, AI-supported after-class learning, and digital cultural promotion. By providing an empirical case from the Middle East, this study aims to enrich regional research and offer practical references for the digital intelligence transformation of ICLE in overseas contexts.

2.3 Theoretical frameworks

This study is informed by four complementary theoretical perspectives that explain how digital intelligence technologies support the development and transformation of ICLE, namely: constructivist theory, educational communication theory, multimodal learning theory, and educational digital transformation theory.

Constructivist theory holds that knowledge is actively constructed by learners based on prior experience rather than transmitted directly by teachers (Bai et al., 2022). It emphasizes learner-centered environments, authentic contexts, and the effective use of tools and resources to support active and autonomous learning (Ding et al., 2019). Digital technologies enable ICLE to create interactive, contextualized learning environments that enhance participation, immersion, and meaningful knowledge construction.

Educational communication theory focuses on the effectiveness of knowledge transmission through both face-to-face interaction and technology-mediated communication. It highlights the need for paradigm shifts toward diversified media, interactive structures, and user-friendly systems (Zhang & Wu, 2018). In ICLE, online platforms and digital resources support immersive, dialogic, and data-informed instruction, promoting a transformation in educational communication (Li & Lin, 2018).

Multimodal learning theory suggests that learning is more effective when information is delivered through multiple modes, such as text, audio, images, and video. Multimodal instruction enhances engagement, improves retention, and supports diverse learning needs (Bouchey et al., 2021). Digital tools enable ICLE to present linguistic and cultural content through rich multimedia formats.

Educational digital transformation theory views digitalization as a systemic and long-term process involving the integration of technology into teaching, learning, and institutional management, leading to pedagogical and organizational innovation (Vial, 2019; UNESCO, 2021). In ICLE, digital empowerment represents a comprehensive restructuring of teaching models, resources, infrastructure, and service systems.

Together, these theoretical perspectives provide a solid foundation for understanding how digital intelligence technologies reshape learning environments, communication modes, and instructional practices, enabling ICLE to adapt to the demands of the digital era.

3. Research methodology

3.1 Methodology

This study adopted a mixed-methods case study design to examine the implementation and educational effects of digital intelligence technologies in ICLE at TAG-CI. A case study approach was selected because the research focuses on a context-specific institutional reform that integrates technological innovation with pedagogical practice. The mixed-methods design enabled the integration of quantitative evidence on learner participation and performance with qualitative insights into implementation processes, teaching practices, and contextual challenges.

3.2 Study Population

The study population consisted of five Chinese language teachers, three administrative staff members, and 86 Chinese language learners at TAG-CI. Teachers and administrators participated as key informants regarding the design, implementation, and management of digital intelligence-supported teaching. Learners from different course levels provided data on learning engagement, participation, and academic performance. The inclusion of multiple stakeholder groups allowed for a comprehensive understanding of the reform from both instructional and learning perspectives.

3.3 Study Instruments

Multiple data collection instruments were employed to enhance the reliability and validity of the study:

- (1) **Classroom observations** were conducted to examine the integration of digital technologies and AI in teaching practices, as well as student engagement during instruction.
- (2) **Semi-structured interviews** with teachers and administrative staff were used to explore their experiences, perceived benefits, implementation strategies, and challenges.
- (3) Semi-structured interviews with students were conducted to understand their learning experiences, perceptions of AI-supported instruction, levels of engagement, and perceived learning effectiveness.
- (4) A student questionnaire was administered to collect quantitative data on learners' attitudes toward AI-supported instruction, learning engagement, perceived usefulness of digital tools, and overall learning satisfaction.

(5) **Document analysis** included institutional reports, teaching plans, and digital resource development materials related to the reform initiative.

The use of multiple instruments enabled methodological triangulation, yielding both process-oriented and outcome-oriented evidence.

3.4 Statistical Methods

Quantitative data collected through student questionnaires were analyzed using descriptive statistical methods to identify general trends in learners' attitudes toward AI-supported instruction, learning engagement, perceived usefulness of digital tools, and overall learning satisfaction.

Qualitative data from semi-structured interviews with teachers, administrative staff and students, along with classroom observation notes and institutional documents, were analyzed using thematic analysis. Data coding and categorization were conducted to identify key themes, including implementation pathways, innovative practices, perceived effectiveness, and existing challenges in the integration of digital intelligence in Chinese language teaching.

The integration of quantitative and qualitative findings provided a comprehensive understanding of the process and outcomes of digital intelligence-supported teaching in overseas Chinese language education contexts.

4. Research analysis

This section presents a comprehensive analysis of the implementation process and outcomes of the “five-in-one” digitally empowered Chinese language teaching model at TAG-CI. It systematically addresses the four research questions related to the integration of digital intelligence technologies, innovative teaching practices, the outcomes and

challenges of AI-supported instruction, as well as the transferable experiences that can be replicated in other Confucius Institutes and overseas Chinese language education institutions.

4.1 Smart platform construction

The “TAG DIGITAL TRAINING” platform, independently developed by TAG.Global, serves as the foundational infrastructure for **ال**digitally empowered Chinese language teaching at TAG-CI. The platform integrates synchronous live instruction, asynchronous course playback, and interactive learning exercises, enabling continuous teaching and learning beyond temporal and spatial constraints.

From a functional perspective, the platform establishes a centralized digital ecosystem that supports both teaching delivery and learner engagement. Data from classroom observations and teacher interviews indicate that the platform significantly enhances instructional flexibility and accessibility, particularly in blended learning contexts. It also provides a structured environment for monitoring learner participation and supporting individualized learning pathways.

4.2 Localized teaching resource development

Localized teaching resource development constitutes a core component of the digitally enhanced teaching model. AI tools are employed not as isolated instruments, but as part of a systematic resource production workflow that supports content generation, adaptation, and contextualization.

At TAG-CI, AI tools such as ChatGPT, DeepSeek, WPS, DeepL, Doubao, and Tencent Yuanbao were utilized to generate personalized exercises and reading materials. In addition, a series of structured video-based courses including *HSK Level 3 Course*,

Business Chinese Training Course, Creative Ink Painting, and Seal Script Calligraphy, were developed and promoted through the Global Confucius Institute Portal (ci.cn).

Moreover, textbook content was adapted with AI support to the Jordanian context, for example, replacing “Christmas” with “Eid Al-Fitr”, thereby enhancing cultural relevance and learner engagement.

This localized resource system demonstrates how AI-supported content development can be embedded within a culturally responsive instructional design framework, rather than functioning as a purely technical enhancement.

4.3 Multimodal classroom integration

Multimodal classroom integration represents the operational core of AI-enhanced instruction. In classroom practice, teachers integrate multiple AI tools to enhance instructional design, knowledge representation and learner engagement.

In classroom teaching, teachers leveraged ChatGPT to generate clearly structured lesson plan frameworks, used DeepSeek to optimize grammar explanations, and created visually rich teaching PPTs with WPS. Doubao was used to generate image materials, while tools such as CapCut were employed to produce short instructional videos. AI technologies also facilitated automatic vocabulary classification and the design of interactive exercises, thereby improving lesson preparation efficiency and enabling more precise instruction.

Classroom observation and interview results indicate that multimodal integration significantly increases student participation and interaction in class. Students demonstrate higher engagement when linguistic input is presented through combined textual, visual and audiovisual channels.

These findings are consistent with previous studies emphasizing the pedagogical value of generative AI in enhancing instructional design and learner engagement (Rudolph et al., 2023), particularly in smart classroom environments.

4.4 Intelligent after-class learning support

The after-class learning system extends AI support beyond formal instruction, forming a continuous learning loop. AI-generated supplementary exercises, extracurricular reading materials, and contextualized learning texts are used to reinforce in-class knowledge.

For example, a story titled “*Xiaoming’s Week in Beijing*” was created based on HSK Level 1 vocabulary, enabling students to consolidate language knowledge through contextual reading. In addition, teachers used AI tools to assist in homework grading and learning data analysis, enabling intelligent and personalized instructional feedback. Students used tools such as DeepL to comprehend texts and explore extended reading, gradually developing autonomous learning abilities.

Findings from student interviews and questionnaire data suggest that learners increasingly adopt AI tools as cognitive support instruments, gradually developing autonomous learning strategies. However, this also introduces the risk of over-reliance, highlighting the need for guided pedagogical regulation.

4.5 Digital cultural promotion

Digital cultural promotion extends the influence of AI-enhanced teaching beyond the classroom into the domain of intercultural communication. At TAG-CI, AI technologies are integrated into the production and promotion of culturally oriented digital content.

AI tools such as ChatGPT, DeepSeek, Doubao and CapCut are used to generate scripts, design visual content, and produce short videos for cultural events such as the “Chinese

Bridge” competition. Multimodal conversion from PPT design to video production, where WPS was employed to create a “*Four Treasures of the Study*” PPT, which was then converted into a short video and promoted via TAG-CI’s Facebook account, enabling the transformation of static cultural knowledge into dynamic digital media.

Empirical evidence suggests that AI-supported cultural production significantly improves the visual appeal and communicative effectiveness of cultural activities.

This component highlights the dual function of the model: it not only supports language instruction, but also strengthens the digital transformation of Chinese cultural communication in overseas contexts.

4.6 Outcomes, mechanisms and challenges

4.6.1 Implementation outcomes

The implementation of the AI-enhanced teaching model at TAG-CI has produced positive outcomes across student, teacher and institutional levels.

At the student level, multiple data sources (observations, interviews, and questionnaires) indicate a notable increase in engagement, participation, and learning interest. Learners actively integrate AI tools into reading and writing tasks, contributing to a hybrid learning ecology characterized by teacher–student co-construction and the integration of in-class and out-of-class learning. A representative example is the 2025 “Chinese Bridge” competition Jordan Qualifiers, in which a TAG-CI student won the championship with AI-assisted preparation, demonstrating the practical effectiveness of the model.

At the teacher level, AI integration has reduced lesson preparation workload while enhancing instructional creativity and precision. Interview data and teaching records

suggest that teaching efficiency improved by more than 30%, while pedagogical design became more adaptive and innovative.

At the institutional level, TAG-CI has developed a scalable digital resource repository, contributing to the global Confucius Institute knowledge system and offering replicable experiences for ICLE institutions. In cultural promotion, AI-generated localized content has strengthened community outreach and institutional visibility.

4.6.2 Mechanisms of AI-enhanced instructional transformation

The observed outcomes can be explained through an integrated mechanism of digital intelligence empowerment:

- The smart platform enhances accessibility and continuity of learning;
- AI-supported resources enable personalized and adaptive instruction;
- Multimodal integration increases cognitive engagement;
- Localization strategies improve cultural relevance and learner motivation;
- Process management and evaluation feedback mechanisms support continuous instructional adjustment and quality improvement;
- Teaching seminars and experience-sharing practices facilitate collaborative professional development and pedagogical innovation among teachers;
- Digital cultural promotion extends educational influence into social communication domains.

Together, these mechanisms form an interconnected ecosystem that supports both instructional transformation and cultural dissemination.

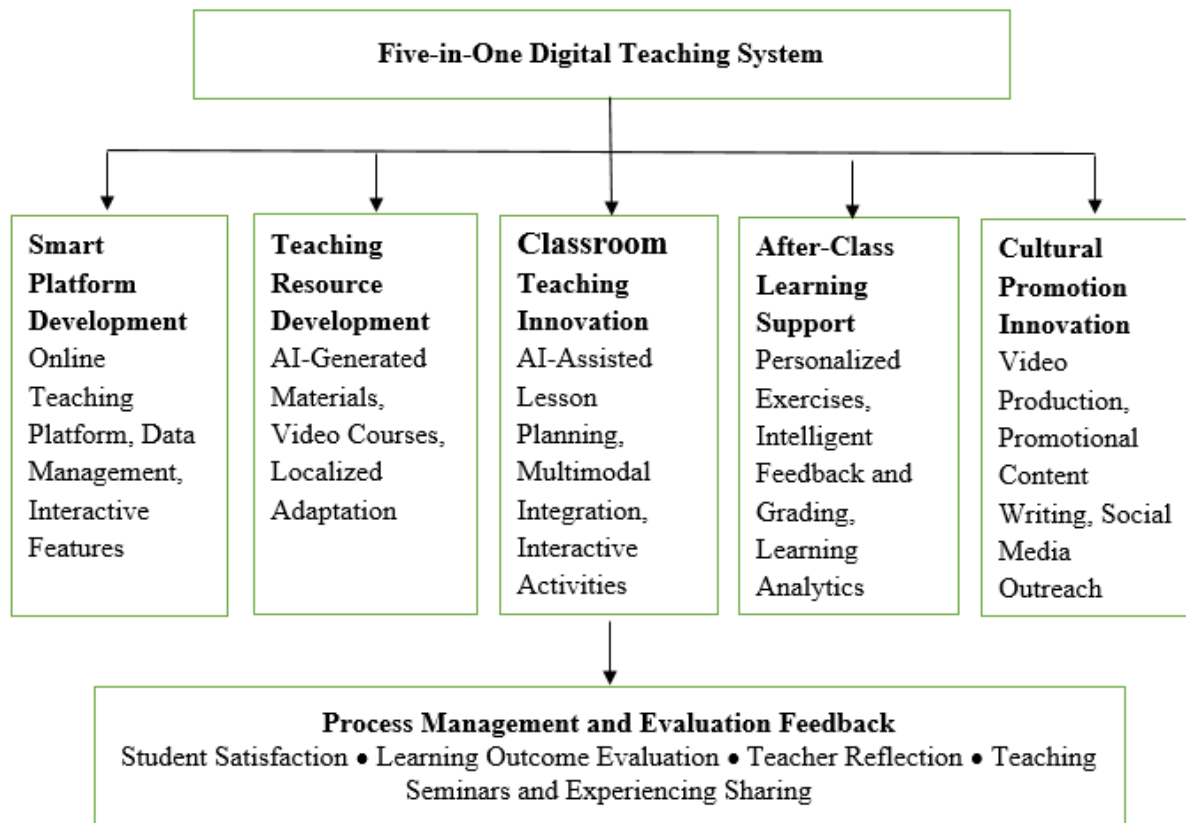


Figure 1: Framework of the Five-in-One Digital Teaching System

The above framework diagram clearly presents the implementation mechanism of digital intelligence empowering ICLE at TAG-CI.

4.6.3 Key innovations

This study identifies four key innovations:

- Platform-based centralized digital teaching infrastructure;

- Full-process integration of AI in teaching and learning activities;
- Strong localization of instructional content and cultural adaptation;
- Synergistic development of language teaching and cultural communication.

These innovations collectively demonstrate a scalable model for AI-enhanced ICLE.

4.6.4 Challenges

Despite these achievements, several challenges remain. Initial implementation revealed uncertainty among teachers regarding the pedagogical positioning of AI tools, while some learners exhibited tendencies toward over-reliance on AI-generated outputs.

These issues highlight the necessity of establishing clear pedagogical guidelines, strengthening teacher professional development, and promoting critical and responsible use of AI technologies in educational contexts.

5. Discussion of findings

5.1 Systemic integration as a determinant of AI effectiveness

The findings indicate that the pedagogical value of AI in ICLE is not determined by the number of tools adopted, but by the degree of systemic integration within instructional design. The five-in-one model demonstrates that AI becomes educationally meaningful only when embedded in a coherent and goal-oriented learning ecosystem.

This suggests that AI in language education should be understood as a system-integrated affordance, rather than a set of isolated technological applications. The effectiveness of AI therefore depends on alignment between platform design, instructional objectives, and pedagogical implementation.

5.2 Teacher mediation and reconfigured pedagogical agency

The results highlight the continued centrality of teachers in AI-enhanced instruction. Rather than replacing teachers, AI redistributes pedagogical functions by extending teachers' capacity in lesson design, resource generation, and feedback provision.

This finding suggests a reconfiguration of pedagogical agency, in which teachers function as instructional mediators who ensure linguistic accuracy, cultural appropriateness, and pedagogical coherence. AI operates as an assistive system that enhances, rather than substitutes, professional teaching expertise.

5.3 Localization as a mediating condition for learning effectiveness

The study demonstrates that localization plays a critical role in shaping learner engagement and comprehension. When instructional materials are adapted to learners' cultural and experiential contexts, learners exhibit higher levels of motivation and cognitive accessibility.

This indicates that AI-supported instruction becomes pedagogically effective only when it is embedded within a culturally responsive instructional design framework, which bridges standardized educational content with local learning realities.

5.4 Integration of language education and cultural communication

The findings further reveal that AI enables the convergence of language teaching and cultural dissemination. Through multimodal content generation and digital media production, cultural knowledge is transformed into interactive and shareable digital artifacts.

This reflects an emerging transformation in ICLE, in which language education and cultural communication are no longer separate domains, but constitute a mutually reinforcing educational–communication system facilitated by digital technologies.

6. Research conclusion

6.1 Contributions of the study

This study contributes to theory, methodology, and practice.

Theoretically, it extends constructivist, multimodal, communication, and digital transformation theories by demonstrating their integrated application in AI-enhanced ICLE contexts.

Methodologically, it proposes a five-in-one analytical framework combined with multi-source triangulation for studying AI integration in language education.

Practically, it provides a replicable model for Confucius Institutes and overseas Chinese education institutions seeking to implement digital intelligence–supported teaching.

6.2 Limitations

Despite its contributions, this study inevitably has certain limitations. As a single-case study conducted at TAG-CI, its findings are context-specific and may require further validation across different institutional and cultural settings. Therefore, the generalizability of the conclusions requires further empirical validation.

6.3 Future research directions

Future research may proceed in several directions. Comparative studies across different Confucius Institutes or countries could be conducted to examine whether the digitally

empowered teaching model identified in this study is applicable across diverse contexts. In addition, longitudinal research designs would help investigate the long-term influence of digital intelligence integration on learners' language proficiency development and learning autonomy. Moreover, greater attention should be paid to learner-centered perspectives. Future studies could explore how students' digital intelligence literacy, attitudes toward AI, and patterns of technology use, shape learning processes and outcomes. Future research should also pay greater attention to teacher professional development in AI-enhanced ICLE. In particular, more studies are needed on how AI literacy training and experience-sharing mechanisms can enhance teachers' digital competence and instructional decision-making ability. As Zhu Hong and Chi Ruize (2025) suggest, more systematic efforts are needed to cultivate intelligent educational competencies among both pre-service and in-service teachers in order to support sustainable human–AI collaborative education. Finally, further research is needed to examine the ethical and pedagogical implications of digital intelligence in ICLE, including issues related to data privacy, academic integrity, and cultural representation.

References

- Bai, Q., Shen, S., & Li, Y. (2022). Re-examination and implications: An analysis of the view of knowledge from the perspective of genetic constructivism. *Modern Educational Technology*, 32(8), 26–33.
- Baidu Wenku. (2025, December 11). Explanation of the concept and main characteristics of digital intelligence technologies. [Online document]. <https://wenku.baidu.com/view/4716bd1b723231126edb6f1aff00bed5b9f373ba.html>
- Bouchey, B., Castek, J., & Thygeson, J. (2021). Multimodal learning. In J. Ryoo & K. Winkelmann (Eds.), *Innovative learning environments in STEM higher education* (pp. 33–54). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58948-6_3
- Chen, C., & Gong, Y. (2025). The role of AI-assisted learning in academic writing: A mixed-methods study on Chinese as a second language students. *Education Sciences*, 15(2), 141. <https://doi.org/10.3390/educsci15020141>
- Ding, R., Jin, X., Tzur, R., Wei, B., & Ma, Y. (2019). An experimental study of constructivist teaching: A construction-oriented perspective on progressive learning progression. *Research in Educational Sciences*, (7), 54–60.
- Dong, X., & Wang, H. (2026). Incorporating robotics and artificial intelligence (AI) into teaching Chinese as a second language in higher education: Unveiling the potential challenges and opportunities. *European Journal of Education*, 61(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/ejed.70442>
- El Bahri, N., Itahriouan, Z., & Jamil, M. O. (2025). Emotion-aware education through affective computing and learning analytics: Insights from a Moroccan university case study. *Digital*, 5(3), 45. <https://doi.org/10.3390/digital5030045>
- Fang, H., Mu, A., Xing, G., Chen, X., & Wong, S. Y. (2026). Multimodal engagement and sentiment analytics in health science education: A learning analytics framework integrating AI and pedagogical theory. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 27(1), 155–179. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v27i1.8868>
- Huai, J. (2023). Digital transformation and the future of education: Keynote speech at the World Digital Education Conference. *China Educational Informationization*, 29(3), 3–10.
- Jin, X., & He, T. (2022). The reality and pathways of the digital revolution in international Chinese language education. *Contemporary Foreign Language Studies*, (6), 133–139.
- Li, M., & Ma, J. (2025). Construction of an international Chinese language learning system based on generative artificial intelligence. *Applied Linguistics*, (1), 35–47.
- Li, S., & Lin, J. (2018). “Internet plus” teaching: A structural transformation of the teaching paradigm. *China Educational Technology*, (10), 31–39.

- Lv, H., & Lv, J. (2025). The theoretical framework and implementation path of digital transformation in international Chinese language education in the new era. *Journal of Chinese Language Teaching and Research*, (3), 27–38.
- Ma, R., & Liang, Y. (2023). The triple logic of digital transformation in international Chinese language education: Reflections from ChatGPT. *Journal of Henan University (Social Science Edition)*, 63(5), 112–118, 155.
- Ma, X., & Li, Y. (2024). Talent cultivation models in international Chinese language education in the digital era: Reform demands, dilemmas and practices. *Journal of Capital Normal University (Social Sciences Edition)*, (4), 192–199.
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2019, May 18). The International Conference on Artificial Intelligence and Education concluded in Beijing. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/moe_1485/201905/t20190518_382468.html
- Nie, Y. (2023). Application of multimodal multimedia information and big data technology in teaching Chinese as a foreign language course. *International Journal of Digital Multimedia Broadcasting*, Article 2257863, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2023/2257863>
- Qu, F., & Ding, A. (2023). Digital transformation of international Chinese language education: Connotation, characteristics, and pathways. *Journal of Yunnan Normal University (Teaching Chinese as a Foreign Language and Studies Edition)*, 21(5), 1–9.
- Rudolph, J., Tan, S., & Tan, S. (2023). ChatGPT: Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher education? *Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(1), 342–363. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9>
- Song, J., Zhang, M., & Liang, L. (2023). Deep understanding of digital resource construction in international Chinese language education. *International Chinese Language Teaching Research*, (3), 7–14, 89.
- Sumo, D. S., & Bah, M. L. (2021). Chinese language education in the era of artificial intelligence: Innovation, development, pedagogy, and the smart classroom. *Education Quarterly Reviews*, 4(4), 264–270. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1330337.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). Digital transformation of education: Conceptual framework. UNESCO.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, C. (2023). Trends and reflections on the digital development of international Chinese language education. *Journal of Yunnan Normal University (Teaching Chinese as a Foreign Language and Studies Edition)*, 21(2), 1–8.
- Wei, W., Xu, Y., & Wang, Z. (2026). CSL learners' acceptance and use of ChatGPT: An extended technology readiness and technology acceptance model. *Humanities & Social Sciences Communications*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06452-w>

- Xia, W. (2025, June 10). Promoting the comprehensive development of productive forces through digital-intelligent technologies. *China Social Science Network–China Social Science Journal*. https://www.cssn.cn/skgz/bwyc/202506/t20250610_5878368.shtml
- Xu, J., & Ma, R. (2023). Digital transformation empowering high-quality development of international Chinese language education. *E-Education Research*, 44(10), 121–128.
- Zhang, Y., & Wu, F. (2018). Three paradigm shifts in distance education media. *People's Tribune*, (25), 124–125.
- Zhou, B., & Gong, M. (2025). The internal logic and practical pathways of AIGC empowering digital transformation in international Chinese language education. *Journal of Yunnan Normal University (Teaching Chinese as a Foreign Language and Studies Edition)*, 23(3), 57–67.
- Zhu, H., & Chi, R. (2025). Research status and future development pathways of artificial intelligence empowering international Chinese language education. *Journal of Liaoning University of Technology (Social Science Edition)*, 27(5), 73–78.

The Degree to Which School Principals in the Amman Governorate Practice Digital Leadership from the Perspective of Principals and Teachers

Dr. Salsabeel E. Abu- Qasem ⁽¹⁾

Dr. Khetam F. Yousef ⁽²⁾

(1) PhD in Educational Administration,
Yarmouk University, Jordan

aboqasemsalsabeel@gmail.com

(2) PhD in Foundations of Education,
University of Jordan, Jordan

khetamyousef36@gmail.com

Received:13-3-2026 | Accepted: 18-4-2026 | Published:30-5-2026

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent to which school principals in the Amman Governorate practice digital leadership from the perspectives of both principals and teachers, and to determine the impact of the variables of gender, job title, and school type on the study sample's assessments of the principals' digital leadership practices. The study sample consisted of 450 principals and teachers, selected using stratified random sampling. A descriptive survey methodology was employed, and a questionnaire was used to collect the necessary data to achieve the study's objectives. The results indicated a high level of digital leadership practice among school principals across the overall scale and its subscales. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in the study sample's assessments of the extent of school

principals' digital leadership practices based on the variables of gender and job title. However, statistically significant differences were found based on the school type variable, favoring private schools. In light of these findings, the study recommended the continued implementation of technological, technical, and digital methods in the educational process, and the training of principals and teachers in their application.

Keywords: *The Degree, Digital Leadership, School Principals, School Teachers, Amman Capital Governorate.*

1. Introduction

There have been many changes and developments in all areas of life, especially in the educational field. This has prompted managers to use modern leadership methods in managing schools, introduce the technological aspect into the educational process, and train employees to apply and practice it, due to their desire to keep up with the developments and changes in the educational arena and in the various specialized fields (Abdouh, 2026). This has resulted in the emergence of the idea of digital leadership.

Leadership is a way of life and work that aims to influence others to achieve the desired goals. This is embodied in diligent work and achieving the highest standards of quality and professional performance by using successive qualifications, skills and experiences, and using several means such as job incentives and creating a sense of belonging, extracting the latent capabilities stored in employees, and adapting them to achieve the goals. Here, the creative leader emerges who updates his information, develops his skills and is creative in choosing leadership methods, and keeps up with developments. Therefore, societies of all kinds must have a leadership that guides them and takes charge of their affairs, no matter how large or small this group is (Abu Taha, 2018).

As an educational leader, the school principal possesses a set of personal and cognitive abilities. He works to choose appropriate means of interaction, development, and influence of employees to achieve goals. His influence also extends beyond the school, as he constantly works to keep up with developments in all fields of scientific knowledge. As a result of the rapid development that the world has witnessed recently in various aspects of life, the science of management has been affected by this development, and the idea of educational leadership has crystallized. The leadership process is characterized by serious endeavor through observing change, following up on new developments and advancements, and benefiting from them as much as possible. The administrative leader in the institution has a primary function that is to help his employees build their capabilities in a way that enables them to reach the maximum of their potential (Al-Sirafi, 2019).

The educational system needs to use digital leadership in light of the transformation and cognitive development. The role of the school principal has become more comprehensive and transformed from focusing on administration to a broader vision towards digital leadership in order to achieve self-learning or distance learning, or through following up on teaching processes in classrooms. The school principal also works to create platforms and television channels that allow students to follow lessons and solve assignments through tablets. Successful digital transformation depends on how digital technologies are used for the growth of the institution, and the importance of the role of leaders, and their decision-making structure in the institution's distinction in the era of digital transformation (Al-Raqab & Abu Jamea, 2022).

Digital leadership is defined as: "The process of social influence by means of information and communication technologies to effect change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and performance with individuals, groups, and organizations, representing virtual relationships of influence and being influenced, and aiming to improve the lives, well-being, and circumstances of others, using a wide range of technology" (Chua & Chua, 2017: 111).

Al-Khudairi (2019) pointed out that digital leadership has a set of roles in the education system through its reliance on digital applications, which are: its ability to meet the scientific and cognitive needs of students, and improve the process of retrieving stored information, which makes it easier for employees to quickly access, arrange and classify information, and it works at high speed to retain all information related to curricula, buildings, employees and students, and to create a database for the entire educational system, and it eliminates randomness in educational practices, which improves the performance of both the teacher and the student. Accordingly, digital leadership is a set of strategies, methods and patterns used by school principals while leading their schools, through which they employ technology in the educational process and activate it to deal with the educational system as a whole.

Sheninger (2019) believes that all school principals must work on digital literacy so that they can lead and manage educational institutions in a way that ensures the achievement of their goals and keeps pace with scientific and technological progress in all areas. Leaders must also be keen to use digital technology and be able to apply it in developing and improving education. It is known that digital leadership is one of the important characteristics of school principals, which enables them

to apply technology daily while performing their work, such as communications, public relations, teaching and learning.

There are a number of benefits to using digital leadership in the educational process, as technology represents the product of creativity. Among these benefits are: the ability to meet the scientific and cognitive needs and desires of students, to update information continuously, in addition to facilitating the process of saving and retrieving acquired information, and helping to maintain a digital database about the institution as a whole. It also works to improve performance and reduce errors, improve material and human outputs in terms of quantity and quality, and work to enhance human relationships and interactions through various technological means and tools (Khan, 2016).

The application of digital leadership in schools requires a set of skills and requirements that should be available in schools and school leaders, including: legislative skills, which include issuing the necessary administrative legislation for the application of digital leadership, human skills, which means training the human resources necessary for the application of digital leadership, and material skills, which are represented in establishing the supporting infrastructure for information and communication technology, by providing strong, high-speed, high-capacity communication networks connected to the global network - the Internet - linking all educational institutions, and employees can connect to that network from anywhere, and it is also available to students and parents to access information that concerns them (Mahmoud, 2015).

It is clear from the above that the role of school principals, in the capital governorate of Amman, in leading their schools, introducing digital technology, and adopting digital leadership skills indirectly leads to the success of the educational process and the achievement of its goals. This requires high efficiency and quality in performance from the principals, as they are administrators with a vision and a professional mission, and they have the ability to guide and direct to be a good role model. They are the main pillar of creativity and achievement within their environment, and this requires them to encourage teachers to innovate and be creative in the teaching methods used

in teaching and educating students, in order to achieve educational goals with high efficiency and quality introduce the research.

1.1 Research problem and questions

Educational institutions face numerous developments and changes that can impact the educational process. This necessitates that administrators and those responsible for education adapt to these changes effectively. This, in turn, requires administrators to utilize methods that support and keep pace with these developments and changes, including technological and digital approaches. The researchers, through their work as administrators in schools in the Amman Governorate, observed a lack of attention among some administrators to the technical and technological aspects. They noted the need for these schools to keep up with developments in all areas, which may lead to differing perspectives on administrators' practice of digital leadership. Several studies, including Al-Raqab & Abu Jamea (2022), have recommended the necessity of using digital technologies in the educational and administrative processes. This study, therefore, aimed to identify the extent to which school administrators in the Amman Governorate practice digital leadership from the perspectives of administrators and teachers. More specifically, the study sought to answer the following questions:

Question 1: what extent do school principals in the Amman Capital Governorate practice digital leadership from the perspective of principals and teachers?

Question 2: Are there statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$) in the assessments of the study sample members in the schools of the capital governorate of Amman regarding the degree of practice of digital leadership by principals, attributable to the variables of (gender, job title, and school type)?

1.2 Research importance (significance)

The importance of the current study is as follows:

First: Theoretical importance:

The theoretical importance of the current study lies in the fact that it has addressed the degree to which school principals in the capital governorate of Amman practice digital leadership. It also constitutes a source that supports the cognitive aspect through the information it has provided regarding digital leadership and its importance, which benefits school principals, those interested in the educational aspect, and researchers.

Second: Practical importance:

This study constitutes an important link in the field of educational administration and a starting point for many researchers, as the subject of the study is one of the modern topics that coincides with the cognitive and technological change in the educational field, which contributes to the adoption of the concept of digital leadership by educational leaders in various educational institutions. It is hoped that officials in schools will benefit from its results, as it will provide feedback on the importance of applying digital leadership in the educational system, and will help them to build and prepare a suitable environment for school employees, and will help them to increase the efficiency of employees and develop them, and will benefit researchers and students in the fields of educational administration, as it will provide a reference for research related to the fields of leadership and modern technologies, and will work to provide suggestions to school principals on ways to benefit from modern technologies in supporting administrative practices.

1.3 Study objectives

The study sought to achieve the following objectives:

1. To identify the extent to which school principals practice digital leadership, in order to promote this type of management and the conducive environment it provides for work and innovation.
2. To identify differences in the variables of gender, job title, and school type in the study sample's assessments of the extent to which principals practice digital leadership, in order to provide recommendations related to these variables.

1.4 Definition of Terms

The study included the following technical and procedural definitions:

- **Level of Practice:** Asaad (2018: 43) defines it as "the level assigned by school principals to their actual practice in a particular area of their work."

The researchers define it operationally as: a descriptive and quantitative assessment of how public and private school principals in the Amman Governorate utilize digital leadership in their work, measured by the scores obtained by the school principals based on the responses of the study sample to the questionnaire items developed by the researcher for this purpose.

- **Digital leadership is defined as:** "The use and utilization of all available modern technological capabilities and their application in school operations to provide more effective services with less effort and time" (Zubamcic & Heneoja, 2016: 37).

Operationally, the researcher defines it as: "A set of procedures and practices implemented by public and private school principals in the Amman Governorate during their school management, including the integration of digital technologies into the educational process." It is measured by the scores received by school principals based on the responses of the study sample to a questionnaire developed by the researcher for this purpose.

- **School Principal:** "The officially appointed individual in their school who is primarily responsible for all aspects of its operations, aiming to create an optimal learning environment and provide all the necessary conditions for achieving the desired goals" (Al-Shuraideh, 2021: 273).

1.5 Limitations of the Study

The study limits are as follows:

- **Objective limit:** This refers to the degree to which school principals in the Amman Governorate practice digital leadership, from the perspective of both principals and teachers.
- **Human limit:** The study was limited to a sample of male and female principals and teachers working in schools within the Amman Governorate.
- **Spatial limit:** The study was limited to public and private schools in the Amman Governorate.

- **Temporal limit:** This study was conducted during the second semester of the 2025/2026 academic year

3. Literature review

This section reviews previous studies relevant to the current research topic that the researchers were able to access. These studies are presented chronologically, from most recent to oldest, as follows:

Yusof et al. (2019) conducted a study aimed at identifying digital leadership among school leaders in Malaysia, developing a measurement model, and defining the functions and behaviors of digital leadership among school leaders using SEM AMOS analysis. A questionnaire was used to collect data from a sample of 352 primary and secondary school principals in Malaysia. The study resulted in the development of a digital leadership measurement model. The results indicated two dimensions of digital leadership among school leaders: communication and school climate.

Al-Harbi (2020) conducted a study to identify the reality of employing digital leadership in distance education and emergency crisis management among primary school leaders in Makkah. He used a descriptive approach with a sample of 50 principals and employed a questionnaire as the data collection tool. The study concluded that the actual level of digital leadership implementation in distance education was moderate.

Hero (2020) conducted a study to identify the digital leadership of principals and its impact on teachers' technical competence. He used a descriptive approach with a sample of 105 teachers. The results indicated the importance of teachers agreeing on the digital leadership of their principals, as well as teachers' proficiency in using digital technologies in the teaching and learning process. Using regression analysis, the study showed that digital leadership does not significantly affect teachers' technical competence.

Abu Hayya (2021) conducted a study aimed at identifying the degree of digital leadership practice among UNRWA school principals in the southern governorates of Palestine and ways to improve it. The descriptive-analytical method was used, as it was suitable for the study's purposes, on a sample of (522) male and female teachers working in UNRWA schools in the southern governorates of Palestine. A questionnaire was used as the data collection instrument. The results

indicated that the degree of digital leadership practice in these schools was moderate, and the results showed no statistically significant differences attributable to the variables of gender, educational level, years of service, academic qualification, and specialization.

Al-Raqab & Abu Jamea (2022) conducted a study to identify the degree of digital leadership practiced by private school principals in Amman, from the teachers' perspective. A descriptive approach was used to achieve the study's objective, with a random sample of 405 male and female teachers from private schools in Amman. A questionnaire was used as the data collection instrument. The results indicated a high degree of digital leadership practice among private school principals. The results also showed statistically significant differences attributable to the variable of years of experience, favoring those with 10 years or more.

Basili (2022) conducted a study to identify the reality of digital leadership implementation in public schools in the Abha urban area. A descriptive-analytical approach was used, as it was suitable for the study's objectives. A sample of 343 male and female school leaders, their deputies, and administrators was included. A questionnaire was used as the data collection instrument. The results indicated that the dimensions of digital leadership practice were moderate. The results also showed statistically significant differences attributable to the variables of gender, favoring females, and years of experience, favoring those with less than 5 years.

The current study was distinguished by its community, subject, and variables, as it focused on the degree to which school principals in the capital governorate of Amman practice digital leadership, in light of the variables of (gender, years of experience, and type of school)

3. Research methodology

3.1 Study Community

The study population consisted of all male and female principals, teachers, and educators in public and private schools affiliated with the Directorate of Education in the Capital Governorate of Amman, totaling (10,500) principals, male and female principals, and teachers, male and female educators, according to statistics issued by the Planning Department in the Directorate of Education in the Capital Governorate of Amman by 2025.

3.2 Study Sample

The study sample was selected from the study population using stratified random sampling to ensure that the sample was representative of the population from which it was taken. Table (1) shows this.

Table 1: Distribution of study sample individuals according to variables

Variable	Variable Classes	Frequency	Cumulative Percent
Gender	Male	212	47.1
	Female	238	52.8
	Total	450	%100
Job Title	Manager	130	28.9
	Teacher	320	71.1
	Total	450	%100
School Type	Government	276	61.3
	Private	174	38.7
	Total	450	100%

3.3 The Instrument of the Study:

To achieve the study's objectives, the theoretical literature and previous studies related to the subject were reviewed. A questionnaire was developed consisting of two parts: the first was personal data, and the second was a set of items to measure the degree to which school principals practice digital leadership. The resulting questionnaire consisted of (30) items distributed across three domains: the first was system design, which had (10) items; the second was digital culture, which had (10) items; and the third and final domain was continuous improvement, which had (10) items.

Content Validity:

To verify the validity of the instrument's content, it was presented in its initial form to a group of experts and specialists in the fields of educational administration and leadership, higher education management, and measurement and evaluation at the University of Jordan, Yarmouk University,

Mutah University, Al al-Bayt University, Middle East University, and Jerash University. This group, totaling twelve (12) reviewers, was tasked with providing their feedback on the questionnaire items and enriching it with their observations. All comments and suggestions agreed upon by 80% of the reviewers were incorporated.

Construct validity:

The instrument was applied to a pilot sample consisting of (30) male and female principals, teachers, and female teachers working in schools in the capital governorate of Amman, outside the target study sample, in order to calculate the Pearson correlation coefficients for the relationship of the items to the instrument and to the domains to which it belongs.

Reliability of the Study Tool:

For the purpose of verifying the reliability of the internal consistency of the questionnaire on the degree of school principals' practice of digital leadership and its domains, Cronbach's alpha equation was used based on the data of the first application of the exploratory sample, as shown in Table (2).

Table 2: Internal consistency coefficients of the scale and its domains

The tool and its fields	Internal consistency stability
System Design	0.94
Digital Culture	0.95
Comprehensive Optimization	0.96

It is noted from Table (2) that the value of internal consistency reliability of the scale domains ranged from 0.94 to 0.96; these values indicate the quality of the scale construction.

Procedures of the Study

The researchers carried out the following procedures:

1. Reviewing educational literature and previous studies related to the research topic and preparing the initial version of the instrument.

2. Determining the size of the study population and sample.
3. Verifying the validity and reliability of the research instrument to finalize the version.
4. Administering the instrument to the study sample.
5. Collecting, reviewing, and processing the questionnaires, including data entry and statistical analysis, to answer the research questions.
6. Presenting, discussing, and interpreting the results, and formulating appropriate recommendations based on them.

3.4 Statistical Analysis:

To answer the study questions, the following statistical treatments were used:

- To answer the first research question, the means and standard deviations of the study participants' responses were calculated.
- To answer the second research question, three-way ANOVA and multivariate ANOVA (without interaction) were used to identify differences in the study participants' responses on the scale measuring the school principals' level of digital leadership.

Variables of the Study:

First: Intervening variables, including: gender (male, female), job title (principal, teacher), and school type (public, private).

Second: The main variable (dependent): The degree to which school principals in the Amman Governorate practice digital leadership

4. Research analysis

First: The results related to the first study question, which stated: “What is the degree to which school principals in the capital governorate of Amman practice digital leadership from the perspective of principals and teachers?”

To answer this question, the arithmetic means and standard deviations of the instrument and its domains were calculated, taking into account the ranking of the domains in descending order according to their arithmetic means, as shown in Table (3).

Table 3: The mean and standard deviations of the study sample's assessments of their managers' digital leadership practices are ranked in descending order

Rank	Domain number	The tool and its fields	Arithmetic mean	Standard deviation	Degree
1	2	Digital Culture	3.43	1.03	Large
2	1	System Design	3.42	0.95	Large
3	3	Comprehensive Improvement	3.34	0.97	Medium
		Total	3.40	0.77	Large

Table (3) shows that the degree of digital leadership practiced by school principals in the Amman Governorate, from the perspective of both principals and teachers, was high, with a mean of (3.40) and a standard deviation of (0.77). The areas were ranked as follows: Digital literacy ranked first, with a mean of (3.43) and a standard deviation of (1.03), indicating a high degree of practice; followed by system design in second place, with a mean of (3.42) and a standard deviation of (0.95), also indicating a high degree of practice; and finally, comprehensive improvement in third place, with a mean of (3.34) and a standard deviation of (0.97), indicating a moderate degree of practice.

The researcher attributes this result perhaps to the need of the educational process to keep pace with the developments and changes that have occurred in the education sector recently, and what the educational, learning and modern technology developments in the education sector have resulted in in highlighting the importance of dealing with digital applications, and the shift to distance education, and what has prompted all those working in the educational field to use technological platforms and digital applications to run the educational process; as it is necessary for the school principal to have the necessary digital and technological skills to keep pace with this sudden shift, and to employ modern technology to serve the educational process and achieve its goals.

The researchers attribute this result perhaps to the belief of managers on the one hand and teachers on the other of the importance of maintaining electronic and digital privacy in light of the widespread use of technological methods and the spread of awareness methods related to digital applications such as Zoom.

The researchers attribute this result to the ease of creating computerized activities and the ability of teachers to do them, as they are available to everyone at any time and in any place. In addition, these activities are easy to access and modify, as they provide easy access for students to view and benefit from their information at the time possible for them, especially in the event of their absence from school. The existence of such activities in a digital and electronic form may not affect or hinder the teacher's continuation of giving the curriculum according to the established plan.

The researchers attribute this result to the changes and developments in the educational field and what resulted from them in creating the need for an administrative apparatus that is constantly changing and renewing itself, and keeping pace with educational and administrative developments in and outside the school environment. School principals work on developing a strategic plan that includes the things that must be followed to implement digital leadership in the educational environment and provide the necessary requirements for this process.

The researchers attribute this result to the need of public and private schools in the capital governorate of Amman to have IT specialists in some of them; as some schools do not have sufficient support for the presence of these specialists, and the technological resources that should be available in these schools may be few, so not all schools have IT specialists, and this contradicts the need to expand the application of digital leadership in schools, as expanding its application requires more specialists in these fields.

The findings of the current study align with those of Al-Raqab and Abu Jame' (2022), which indicated a high level of digital leadership practice among private school principals. The findings of the current study differ from those of Al-Harbi (2020), Abu Hayya (2021), and Basili (2022), which indicated a moderate level of digital leadership implementation in schools.

Second: The results related to the second study question, which stated: " Are there statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$) in the assessments of the study sample members in schools in the capital governorate of Amman regarding the degree of their principals' practice of digital leadership, attributable to the variables of (gender, job title, and school type)?"

To answer this question, the arithmetic means and standard deviations of the assessments of the study sample members in schools regarding the degree of their principals' practice of digital leadership were calculated, attributable to the variables of (gender, job title, and school type).

Differences apparent between the arithmetic means of the scale for the degree of school principals' practice of digital leadership and its related areas, resulting from the different levels of the study variables. In order to verify the significance of these differences, a three-way analysis of variance was performed for the study variables (gender, job title, school type), as shown in Table (4).

Table 4: Results of three-way ANOVA (no interaction) of study sample members' assessments of their managers' degree of digital leadership practice according to the variables

Source of Variance	Sum of Squares	Degrees of Freedom	Mean Squares	F-Value	Statistical Significance
Gender	0.113	1	0.113	0.291	0.615
Job Title	0.227	1	0.227	0.585	0.460
School Type	0.950	1	0.950	2.448	0.001
Error	173.205	446	0.388		
Total	174.495	449			

The results in Table (4) show no statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$) between the means of the study sample's assessments of the degree to which school principals practice digital leadership, attributable to the variables of gender and job title. However, statistically significant differences were found based on the school type variable, favoring private schools.

This result is attributed to the fact that principals and teachers, regardless of gender, perceive school administrations, and principals in particular, as keen on integrating technology and digital applications into the educational process, thus keeping pace with developments in the educational field, despite gender differences. This may be due to the observed attention given to technological

aspects and the commitment to practicing and implementing digital leadership within the school environment by both principals and teachers. Consequently, their assessments of the degree to which school principals practice digital leadership were similar and did not differ based on gender.

The findings of the current study align with those of Abu Hayya (2021), which indicated no differences attributable to the gender variable. Conversely, the results differ from those of Basili (2022), which indicated the presence of differences attributable to gender, favoring females.

Regarding the job title variable, the study results showed no statistically significant differences attributable to this variable. This result can be explained by the fact that all school staff in the Amman Governorate, regardless of their job title (whether principals or teachers), are moving towards practicing digital leadership to improve the school, bring benefits to students, those involved in the educational process, and the community as a whole, keep pace with developments in education, and provide continuous and ongoing services to both teachers and students. They strive to shift from the traditional administrative style to a digital one, preferring not to remain in their comfort zone and seeking constant and continuous change. They focus on generating results through their practice of digital leadership, intelligent analysis, and innovation.

Regarding the school type variable, the study results showed statistically significant differences attributable to this variable, favoring private schools. This result is attributed to the fact that school principals generally practice digital leadership within a framework that encourages change, development, and improvement. However, private schools have greater resources than public schools in providing the necessary technological equipment and digital electronic devices that support students in the learning process. Because these schools are for-profit and receive sufficient financial support through student fees to provide these supplies, and they do not need to wait for government support to provide them, the estimates came in favor of private schools.

6. Research conclusion

The study aimed to investigate the degree to which school principals in Amman Governorate practice digital leadership from the perspectives of principals and teachers, in light of the rapid transformations taking place in the education sector as a result of technological developments and the increasing shift toward digital educational and administrative environments. The study

addressed digital leadership as one of the contemporary leadership approaches that enables school principals to utilize technology, data, and digital tools in managing school operations, enhancing communication, supporting teachers, making decisions, and improving the quality of educational and administrative processes.

The findings of the study revealed that the overall degree of school principals' practice of digital leadership in Amman Governorate was high, from the perspectives of both principals and teachers. This indicates that digital leadership practices have become clearly embedded in school work and that school principals have a good level of ability to employ digital technologies in performing their leadership and administrative tasks. This finding also reflects the growing awareness among school leaders of the importance of digital transformation and the need to keep pace with technological developments that have become an essential component of the contemporary educational environment.

The high level of digital leadership practice can be attributed to the increasing reliance of schools on digital systems and platforms to accomplish various administrative and educational processes, including electronic communication, information and data management, the exchange of instructions and circulars, monitoring the performance of staff and students, and organizing school activities. Furthermore, the experiences that school leaders have gained in recent years in dealing with digital technologies and electronic platforms have contributed to strengthening their ability to perform their leadership roles within the digital environment.

This finding also indicates that the role of the school principal is no longer limited to traditional administrative practices; rather, principals are increasingly required to employ digital tools in planning, organizing, monitoring, evaluating, and decision-making, in addition to encouraging teachers to use technology and develop their digital skills. Therefore, the high overall degree of digital leadership practice reflects a clear orientation among school principals toward integrating technology into school operations and utilizing it to improve administrative and educational efficiency, facilitate access to information, and enhance information exchange.

Nevertheless, the high overall level of digital leadership practice does not necessarily mean that all dimensions of digital leadership are practiced equally or fully. Some practices may still require further development, particularly those related to digital innovation, the use of data analytics in

decision-making, digital change management, building a sustainable digital culture within schools, and promoting digital safety and security. Therefore, maintaining the high level of digital leadership practice requires continuous professional development and training for principals and teachers, the enhancement of digital infrastructure, the provision of technical support, and the encouragement of innovative digital initiatives and practices.

Accordingly, it can be concluded that school principals in Amman Governorate practice digital leadership to a high degree, reflecting a positive orientation toward employing technology in school administration and highlighting the important leadership role of school principals in leading digital transformation. The findings also emphasize the need to move beyond the functional use of digital technologies toward their strategic utilization in school development, improving the quality of education, supporting innovation, and building a school environment capable of responding effectively to technological and future developments.

6.1 Recommendation

In light of the results reached, the researchers recommend the following:

1. Continue encouraging training courses and workshops that motivate school staff in the Amman Governorate to use technology and digital applications and integrate them into the educational and administrative processes.
2. Work to provide the school's digital infrastructure needs and establish teams to train teachers on its use.
3. Strengthen the factors that make the school a digital leader, such as facilitating access to technology experts within the school community.

Invite researchers, interested parties, and educators to conduct further research related to the current study topic, using different methodologies and in different regions

6.2 Future research studies

In light of the current study's findings which revealed a high level of digital leadership practice among school principals in the Amman Governorate several future research directions can be proposed to deepen scientific knowledge regarding digital leadership and its applications in educational institutions. A key direction involves examining the effectiveness of digital leadership

in enhancing school performance by analyzing the relationship between principals' digital leadership practices and performance indicators such as educational quality, teacher satisfaction, the improvement of the educational environment, and school innovation.

Future studies could also explore the impact of digital leadership on teachers' professional performance. This would involve investigating how digital leadership practices contribute to developing teachers' digital skills, encouraging them to integrate technology and artificial intelligence into education, and enhancing their teaching practices.

Additionally, research is proposed to examine the relationship between digital leadership and school innovation. Such studies could assess the ability of principals with advanced digital leadership practices to foster an environment that encourages creativity and innovation, supports digital initiatives, and enables teachers and students to utilize modern technologies for problem-solving and the advancement of the educational process.

Another significant area of research is the assessment of school principals' readiness for digital transformation. This entails developing models or indicators to measure digital readiness among school leaders, covering aspects such as technical competencies, leadership skills, change management, data-driven decision-making, cybersecurity, digital culture, and the use of artificial intelligence applications. Future studies could also examine the role of digital leadership in leveraging artificial intelligence within schools particularly in areas such as school planning, educational data analysis, assessment, teacher support, and the prediction of educational issues while also addressing the ethical and organizational challenges associated with the use of AI in the school environment.

References

- Abdouh, W. (2026). The Impact of Artificial Intelligence on Enhancing the Quality of School Administration in Private Schools in Zarqa Governorate from the Teachers' Perspective. *International Journal of Scientific Development and Research (IEJSR)*, 3(1), 66-95.
- Abu Hayya, N. (2021). *The Degree of Digital Leadership Practice Among UNRWA School Principals in the Southern Governorates of Palestine and Ways to Improve It*. [Published Master's Thesis, Al-Aqsa University]. Gaza, Palestine.
- Abu Taha, A. (2018). *Educational Partnership and Sustainable Development*. Dar Al-Jami'a Al-Jadeeda for Publishing and Distribution.
- Al-Harbi, H. (2020). The Reality of Employing Digital Management in Distance Education and Emergency Crisis Management Among Primary School Leaders in Makkah Al-Mukarramah (The Proposed Model). *Arab Journal for Scientific Publishing*, (27), 82-105.
- Al-Khudairi, B. (2019). *The Digital Technological Role in Achieving Distinguished Leadership in the Education System*. Paper presented at the First Regional Conference on Developmental Leadership in the Digital World (Leadership - Technology - Sustainable Development), Kuwait.
- Al-Kilani, A., & Al-Sharifain, N. (2011). *An Introduction to Research in Educational and Social Sciences (Its Fundamentals, Methods, Designs, and Statistical Methods)*. Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Raqab, Y., & Abu Jameal, I. (2022). *The Degree of Digital Leadership Practice by Private School Principals in Amman from the Teachers' Perspective*. [Published Master's Thesis, Middle East University]. Amman, Jordan.
- Al-Shuraidda, G. (2021). *Educational Administration and Planning*. Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Sirafi, M. (2019). *Administrative Leadership*. Egypt: Horus International Foundation for Publishing and Distribution.
- Asaad, W. (2018). *Educational Administration*. Arab Community Library for Publishing and Distribution.
- Basili, A. (2022). The Reality of Applying Digital Leadership in Public Schools in the Urban Abha Region from the Perspective of Educational Leaders. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(42), 23-42.
- Chua, Y., & Chua, Y. (2017). How Are e- Leadership Practices in Implementing a School Virtual Learning Environment Enhanced? A Grounded Model Study. *Computers & Education Journal*, 1(109), 109-121.
- Hero, J. (2020). Exploring the Principals Technology Leadership: Its Influence on Teachers Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4-10.
- Khan, S.h. (2016). *Leadership in the Digital age- A study on the Effects of Digitalization on top Management Leadership*. [Master Thesis, Stockholm University].
- Mahmoud, M. (2015). *A Proposed Vision for Implementing E-Leadership in Pre-University Educational Institutions in Light of Some Contemporary Global Variables*

[Conference paper]. The First International Conference of the Faculty of Education, Al-Baha University - Education: Future Prospects, Egypt.

- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, California.
- Yusof, M., Taakob, M., & Ibrahim, M. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.

درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The Degree to Which Academic Leaders in Jordanian Universities Practice Strategic Leadership from the Point of View of the Faculty Members

تهاني ابراهيم العلي⁽¹⁾

tahanishtayat@yahoo.com

(1) خبيرة استشارات تطوير الأعمال - سلطنة عمان

تاريخ الاستلام: 2025-3-2 | تاريخ القبول: 2025-4-4 | تاريخ النشر: 2026-5-30

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (400) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة (كبيرة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة). وأوصت الدراسة بنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات، من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية، القيادة الاستراتيجية.

Abstract

The study aimed to identify the degree to which academic leaders in Jordanian universities practice strategic leadership from the point of view of faculty members. The study consisted of (400) faculty members who were selected using the relative random sampling method, at a rate of (11%). The results of the study showed that the degree of strategic leadership practice, as a whole, came to a (significant) degree. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) between the responses of the study sample members regarding the degree to which academic leaders in Jordanian universities practice strategic leadership from the point of view of faculty members, due to the variables of gender, academic qualification, years of experience, and type of university. The study recommended spreading the culture of strategic leadership among employees in universities in order to achieve sustainable development.

Keywords: *academic leaders, Jordanian universities, strategic leadership.*

1. المقدمة

بسبب التقدم التكنولوجي الهائل، والتغيرات المستمرة التي تحدث حول العالم في وقتنا الحالي، أصبح لزاماً على المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواكبة تلك التطورات، والتعامل مع التحديات التي تواجهها بشكل إيجابي. ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على قدرة وكفاءة الإدارة على مواكبة الأنماط الإدارية الحديثة، وذلك بما يخدم توجهاتها ويعمل على الارتقاء بمستوى أدائها، حيث إن المؤسسات التعليمية، بالدرجة الأولى، تهدف إلى إعداد الأجيال ودمجهم بالحياة الاجتماعية، ولذلك وجب على القائمين عليها أن يدركوا دورهم، وأن يحافظوا على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأجيال الناشئة، والعمل على تخطيط ومتابعة أدائها وتقويمه باستخدام أساليب إدارية حديثة.

وتعد القيادة العنصر الأساسي الذي يساهم في رقي وتقدم المجتمعات في شتى المجالات، إذ يسعى القادة الأكاديميون في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الرؤيا والرسالة للمؤسسة التي ينتمون إليها بالتعاون مع مرؤوسيهـم. فنجد أن النمط القيادي الذي يتبعه القادة الأكاديميون في الجامعات يختلف من قائد لآخر، تبعاً لطبيعة عمله (مرسي والسـمان، 2020؛ شقورة والسعود، 2025). والجامعة نقطة انطلاق نحو المستقبل، فبقيادتها الرشيدة تعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين والطلبة، وتسهم في بناء مجتمع أفضل وأقوى، لأن الناس سيجدون متعة أكبر في حياتهم، ويصبحون أكثر إصراراً على خدمة مؤسساتهم، إذ إن الجامعات تخرج الكفاءات العالية القادرة على الأداء الفاعل والمتميز، وتقوم بخدمة مجتمعها والارتقاء به (العلي، 2025). لذا لا بد من وجود قيادة أكاديمية تعمل على خدمة المؤسسة التي تنتمي إليها، ويكون لها القدرة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلبة، وذلك من أجل دفعهم للعمل والتفاعل برغبة كبيرة نابعة من دواخلهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية (Ashraah et al., 2015; Al-Ali, 2026).

والقيادة الاستراتيجية هي التي تسعى إلى تحقيق الأهداف والإنجازات المتميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له القدرة على فهم الوضع الحالي، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، في محاولة من القائد للعمل على خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Jahni, 2025). ونظراً لأهمية العملية القيادية، فقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات جديدة للقيادة في المجال التربوي، فهي تعمل على إحداث التوازن السليم بين الأفراد العاملين في المؤسسة، والعمل على تشجيعهم على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، والعمل على خدمة المؤسسة التي يعمل بها، من خلال بناء علاقات قوية وآمنة وسليمة بين العاملين داخل المؤسسة. (Gumus, 2019) فعندما يشعر المرؤوسون بأنهم سواسية مع قائدهم، وأنه داعم ومساند لهم، وجميعهم يعملون معاً، سيسعى

الجميع إلى تحقيق الهدف الأساسي بتفانٍ في العمل، مما يسهم في ارتقاء مؤسستهم وتقديمها نحو الأفضل. فهذا النمط القيادي يجعل العلاقة بين القادة والعاملين قائمة على التعاون والمحبة، والإصرار على إنجاز المهام المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتطوير العاملين لقدراتهم ومهاراتهم المهنية (زيدان، 2017).

وإن القائد الناجح هو الذي يتعامل مع العاملين بكل موضوعية، ويكون لديه القدرة على التأثير وتوجيه الأنشطة في الاتجاه المرغوب، إذ إن عملية التأثير بالآخرين لا تأتي من فراغ، ومهمة القائد المؤثر هنا هي العمل على مساعدة المجموعة التي يعمل معها على النمو والتطور والتميز والإنجاز (الشيخ، 2017)، وكذلك قدرته على بناء العلاقات القوية التي يسودها جو من الطمأنينة، فترتفع الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة، وتكون هذه الجماعة أكثر تماسكا اجتماعيا، مما يكون له الأثر الأكبر على توجيه الجهود لإنجاز الأهداف المحددة. فالقائد هو العنصر الأساسي والمؤثر، سلبا أو إيجابا، في مرؤوسيه، وهو المعيار الذي يحدد فشل أو نجاح المؤسسة التي يديرها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الربيع، 2019).

وخلال مسيرة العملية التعليمية، أصبح اهتمام الإدارة الجامعية بالنمط القيادي في تعاملها مع جميع العاملين في المؤسسات التعليمية قوة فاعلة في ظل الظروف الراهنة التي تعاني منها المجتمعات، من عدم استقرار في القرارات الإدارية والتعليمية، الأمر الذي يحتاج إلى قيادة رشيدة تتعامل مع العاملين من منطلق تشاركي وتعاوني يعزز ثقة العاملين بالمؤسسة، ويزيد من إنتاجيتهم. فالقيادة الاستراتيجية تتغير وتتأثر من قائد لآخر، وتحكمها التقلبات المزاجية أحيانا، والظروف البيئية أحيانا، أو الظروف النفسية أحيانا أخرى، مما يؤثر على العلاقة بين القائد والعاملين، إما بشكل سلبي أو بشكل إيجابي، كما يؤثر في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية. ونظرا لأهمية القيادة الاستراتيجية كنمط إدارة مبني على التخطيط الإداري الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة، وتوطيد العلاقات الاجتماعية، والأنظمة والقوانين المتبعة، ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة مواكبة الواقع. كما أن عدم مواكبة تلك النهضة التطويرية الجماعية في كامل العملية الإدارية لم يعد مقبولا به الآن، في ظل ما يتطلبه المجتمع ويحتاجه بشكل كبير من ازدهار ونمو في المؤسسات التعليمية وقياداتها الفاعلة. لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

1.1 مشكلة الدراسة وتساولاتها

تواجه المؤسسات التعليمية كثيرا من التحديات التي تعيق سير العملية التربوية في ظل الظروف الراهنة، فهي تسعى إلى تطبيق استراتيجيات ملائمة لبيئة العمل، وتحقيق الغايات والأهداف التربوية الفاعلة، بشكل

يحقق النمو المهني. ولكي تحقق النتائج المخطط لها، فعليها تحقيق القيادة الاستراتيجية بكافة صورها وأشكالها، ومن خلال ملاحظة واقع المؤسسات التعليمية يتبين غياب الوعي بأهمية القيادة الاستراتيجية، وتفاوت في تطبيقها والعمل بها. كما أجمعت العديد من الدراسات التي درست القيادة الاستراتيجية في الجامعات، ومنها دراسة الحربي (2015)، ودراسة محمد وآخرون (2021)، على تباين المؤسسات التعليمية في ممارسة وتطبيق القيادة الاستراتيجية والالتزام بها.

وعلى مستوى الجامعات الأردنية على وجه الخصوص؛ تواجه هذه الجامعات في السنوات الأخيرة تحديات متسارعة تتمثل في اشتداد المنافسة المحلية والإقليمية، وتسارع التحول الرقمي، ومتطلبات الاعتماد وضمان الجودة، والضغط المالي، والحاجة إلى تحسين مخرجات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وقد فرضت هذه التحديات على القيادات الأكاديمية تبني ممارسات قيادية استراتيجية قادرة على استشراف المستقبل، وصياغة رؤية واضحة، واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الجامعات وتعزيز قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، فقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت الجامعات الأردنية إلى أن مستوى ممارسة بعض أبعاد القيادة أو التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجات متوسطة، كما أوصت بضرورة تعزيز تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال (جالودي، 2021؛ شقورة والسعودي، 2025). لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة؟

1.2 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، للكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات المهنة التربوية، للوصول إلى النقاط الإيجابية وتعزيزها.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات، كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات.

1.3 أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات الجامعات، وذلك من خلال تحديد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية، وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.
- أعضاء هيئة التدريس، حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الاستراتيجية، واعتبار ذلك مؤشرا حيويا على كفاءة هذه المعايير وعدالتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.
- أصحاب القرار في الدولة، حيث ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في ممارسة القيادة الاستراتيجية، بهدف الارتقاء بدرجة المدارس، والوصول إلى قرارات صائبة لسبل تفعيل التحسين والتطوير والنمو.
- الباحثون التربويون، حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع، يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة، لإثراء دراساتهم.

1.4 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا).
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الأول 2025-2026.

1.5 مصطلحات الدراسة

تحدد الدراسة بالمصطلحات الآتية:

القيادة الاستراتيجية: مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (عباس، 2018: 24).

وتُعرف درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

القادة الأكاديميون: هم الأفراد الذين يشغلون مواقع قيادية في مؤسسات التعليم العالي، ويتولون مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذ السياسات الأكاديمية والإدارية، بما يساهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويشمل القادة الأكاديميون عادةً رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية (Hussin & Al Abri, 2015).

ويقصد بالقادة الأكاديميين إجرائياً في هذه الدراسة بجميع شاغلي المناصب القيادية الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والمتمثلين في أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية.

1.6 الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. فقد هدفت دراسة مك باين (Mc Bain, 2010) إلى معرفة ما يجب على المؤسسات فعله حتى تكون قادرة على العمل بشكل يحقق لها الإنجاز والرضا معاً، وبيّنت حاجة المؤسسات إلى القيادة التربوية في ظل المتغيرات الحديثة والتعقيد المتزايد. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التربوية أصبح معياراً يقاس عليه نجاح المؤسسة إدارياً في ضوء النمو المعقد للنماذج المعيارية، وبيّنت هذه الدراسة ما يجب أن تكون عليه مؤسسات الخدمة العامة في ضوء معايير معينة، مثل (MBO) و (Deming Cycle)، بحيث تحصل على الإنجاز ورضا المستفيدين في الوقت نفسه، وبناء تحالفات قوية داخليا وخارجيا، وأهمية استخدام المرونة، والحلول الجزئية، والتكتيك المنظم لإحداث التغيير.

أما دراسة الحربي (2015)، فقد هدفت إلى التعرف على درجة توفر تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من ثلاثة مجالات لقياس درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية، حيث تكونت من (50) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية بمنطقة القصيم التعليمية، وطُبِّقَت استبانة الدراسة على عينة قوامها (266) من القيادات التعليمية بمنطقة القصيم التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، في ضوء متغير (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وكانت هذه الفروق لصالح القادة.

وقام جوربونوف وآخرون (Gorbunov et al., 2016) بدراسة هدفت إلى تحديد أدوات القيادة التربوية بشكل عام، وكيفية التخطيط للسياحة. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي النظامي الواقعي، والذي بدوره كشف عن الخصائص الرئيسية للسياح القادمين إلى منطقة ستافربول في روسيا. وقد تم إجراء هذه الدراسة ضمن المشروع رقم (2570)، نموذج الإدارة التحويلية والإبداعية في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك المدارس الثانوية، والذي يتم تنفيذه في سياق الجزء الرئيسي من الدراسة بشكل عام في مجال

الأنشطة العلمية لوزارة التربية والتعليم في الاتحاد الروسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أدوات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وبين تنمية السياحة على المستوى الإقليمي.

وقام الرشود (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في تعليم الكبار والتعليم المستمر، وعلى معوقات تطبيق الإدارة والقيادة التربوية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (31) إداريا من الذين يعملون في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر في القطاعين العام والخاص، باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة). وتوصلت النتائج إلى وجود حاجة لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر إلى الإدارة الاستراتيجية، كما تبين نمو الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية الإدارة وإشراك الموظفين في صياغتها.

وهدف دراسة العتيبي (2017) إلى قياس واقع تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل المعرفة (المملكة العربية السعودية). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت الباحثة، من أجل تحقيق هدف الدراسة، أداة "استبانة" وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات، والذي يتكون من وكيلات الكلليات، ومشرفات الأقسام، ومشرفات الوحدات. أما عينة الدراسة، فتكونت من (50) من الوكيلات ومشرفات الأقسام والوحدات. واتضح من النتائج أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارها وفقا لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ولا وفقا لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفها.

أما دراسة (Hidayatullah, 2018)، فقد هدفت إلى معرفة مدى توافر متطلبات تطبيق القيادة التربوية في قسم اللغة العربية، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والأداء، والأثر في تعليم مهارات اللغة العربية. وتم استخدام منهج دراسة الحالة على جامعة مولانا الملك إبراهيم الإسلامية، وأظهرت النتائج أن هناك ثلاث استراتيجيات ناجحة تقوم بها الإدارة في قسم اللغة العربية، أي وجود هيكلية تنظيمية، وإجراءات رقابية مكثفة، وأن أسباب استخدام تلك الاستراتيجيات هي تحقيق الأهداف ورؤية الرسالة التعليمية.

وهدف دراسة السويري (2019) إلى التعرف على دور الإدارة والقيادة التربوية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية، من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، بينما كانت أداة الدراسة استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات محافظة الأحمدية التعليمية، وأجريت استبانة الدراسة على عينة الدراسة

من (628) معلما ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لمدارس منطقة (الأحمدي) في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية، بدولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة تقدير (مرتفعة).

بينما هدفت دراسة سنغهن وبوبينغ سيفيا وتشاروونسيك (Singphen et al., 2019) إلى الكشف عن التأثير المباشر، وغير المباشر، والكلبي لصياغة وتنفيذ عوامل القيادة الاستراتيجية لقادة المدارس الابتدائية، والتي تؤثر على فعالية المدارس في تايلند. وتكون مجتمع الدراسة من (15999)، وتكونت العينة من (1396) قائدا للمدارس الابتدائية. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر، وغير مباشر، وتأثير كلي على فعالية معظم المدارس صغيرة الحجم، كما أظهرت أن مجال التأثير للصياغة الاستراتيجية (التأثير غير المباشر) أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، بينما جاء لمجال المراقبة والتقييم الاستراتيجي تأثير مباشر وكلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم، وتم تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية لقادة المدارس صغيرة الحجم.

أما دراسة محمد، وفراج، وآخرون (2021)، فهدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها (564 فردا) من محافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط). وأظهرت النتائج أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية جاءت (متوسطة)، بمتوسط حسابي موزون بلغ (1.71)، ويوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالمشيخة والعاملين بالقطاع في محاور الدراسة كافة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالقطاع والعاملين بالمناطق والمعاهد، لصالح القطاع في محاور الدراسة كافة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة، لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعا ما مع موضوع الدراسة ضمينا، مثل دراسة العتيبي (2017)، ودراسة السويري (2019). ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمينا المتغير التابع للدراسة (القيادة الاستراتيجية)، إلا أن أهدافها، وعينتها، ومجتمعها، والبلدان التي أجريت بها الدراسة، يختلف واقعها

ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أهدافها، مثل دراسة الحربي (2015)، ودراسة محمد وآخرون (2021). وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف إلى نتائجها، ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بدراسة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من جوانب مختلفة، كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، للعام الدراسي . (2025/2026)

2. الإطار النظري

تتخذ القيادة الاستراتيجية طابعا متعدد الوظائف على مستوى الإدارة والمؤسسة ككل، ومواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والبيئة المنافسة. وعلى القادة الاستراتيجيين العمل على التأثير في سلوك الأفراد وأفكارهم ومشاعرهم بصورة فاعلة، وذلك من خلال قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل.

والقيادة الاستراتيجية هي: "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة، وتكوين فريق من العاملين لتطبيق الاستراتيجيات" (شليبي، 2016: 22).

وتعرفها الباحثة بأنها: الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ودفع وتوجيه المؤسسة بحيث تحقق النجاح الهادف، وذلك عند سعي المؤسسة إلى امتلاك مجموعة من القدرات الدائمة التي توفر قيمة للمؤسسة، تجعلها تتميز عن باقي المؤسسات التعليمية.

يرى الشحنة (2017) أن أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية تعد من أهم أولويات المؤسسات التعليمية، عن طريق الاهتمام بالمدخلات، والعمليات، والأنشطة، والمخرجات التي تعد مؤشرا لتحقيق النتائج الإيجابية على المؤسسة التربوية، وكذلك قدرتها على التعامل مع المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية، وما ينبثق عنها من قرارات استراتيجية، ومواجهة المعوقات البيئية، والتمسك بالقيم الأخلاقية، وتطوير الأفراد باعتبارهم أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسية، وإعداد القادة الاستراتيجيين وتوفير الدعم لهم (Hussin & Al Abri, 2015).

يضيف حسام الدين (2019) أن أهداف القيادة الاستراتيجية تتمثل بتحقيق نتائج المؤسسة التربوية الفاعلة، وتركز على بناء الموارد البشرية والمادية، والمقدرات، والكفاءات من العاملين، وتساعد في توقع المشكلات المستقبلية، وتوضيح الأهداف المرتبطة بالمستقبل، ويساعد البحث فيها على القيام بالتخطيط الاستراتيجي البعيد المدى، وبلورة الأفكار المتقدمة، والذي يساعد على زيادة فرص الإبداع (Lahtero et al., 2019).

كما تسعى القيادة الاستراتيجية إلى جذب أصحاب الكفاءات للمؤسسة التربوية، ودورها التوحيقي بين حاجات العاملين المختلفة، وذلك من خلال سعي القائد الاستراتيجي إلى إرضاء جميع العاملين في المؤسسة التربوية، والحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي لحاجات المؤسسة والعاملين. كما أن لها أهمية في رسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية، وتصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتوزيع المهام على العاملين (إبراهيم وصالح، 2019).

كما أن للإدارة الاستراتيجية دوراً مهماً في تنمية وتعزيز الثقافة المدرسية ووضوحها للمعلمين بشكل عام، والمعلمين الجدد بشكل خاص، كتعريفهم برسالة المدرسة وأهدافها واحتياجاتها ومتطلباتها لتشكل رؤية واضحة لديهم. كما أن المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة المتدنية بحاجة إلى حسن التعامل والتنمية والتدريب من قبل الإدارة والمعلمين، مما ينعكس تأثيره سلباً أو إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي. لذا فإن المدارس التي تتمتع بقيم وأخلاقيات قوية، والدعم الأساسي للموظفين، تزيد من رضاهم الوظيفي (Pedro et al., 2018).

ترتكز القيادة الاستراتيجية على مقومات أساسية تتعلق بالتوصيف المستمر لواقع المؤسسة، ومعرفة ظروفها الداخلية والخارجية، ويلزم ذلك منهج التفكير الاستراتيجي، وتطبيق مدخل النظم عند دراسة البيئة المؤسسية لتنمية الموارد وتحقيق الأهداف والاستمرار والنمو، ومراجعة السياسات والأنظمة المعمول بها، والتأكد من مرونتها لنجاح تنفيذ متطلبات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة (كشيدان، 2019). كما تحرص على ممارسة المهارات الأساسية المتمثلة بالمهارة القيادية في زيادة الكفاءة للمؤسسات، وهي استراتيجية إدارية قصيرة المدى وتشمل المهام التشغيلية، والمهارة القيادية في الاستعداد للمستقبل، وهي وضع تصور لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتعد استراتيجية طويلة المدى وتختص بمواجهة التغييرات المفاجئة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية (Bass, 2007).

كما للقيادة الاستراتيجية دور في تمكين القادة الاستراتيجيين من وضع تصور مستقبلي، والتأثير في سلوكيات العاملين من خلال امتلاكهم للصفات القيادية وتوظيفها لوضع الرسالة الاستراتيجية وتنفيذها. وتعد قدرة القائد على إدارة العاملين من أهم مهارات القائد الاستراتيجي، وقدرة المؤسسة التربوية على إحداث التغيير،

فالقيادة الاستراتيجية تساعد القادة على إدراك التغييرات الطارئة، وتحدي المخاطر التي تواجههم، ووضع حلول لها (عبوي، 2017).

هناك أدوار للقيادة الاستراتيجية تميزها عن غيرها، حيث يسعى القائد الاستراتيجي إلى ممارسة هذه الأدوار التي تتمثل بسعي القائد إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة والمواءمة بين أهداف المؤسسة والفرص المتاحة (عبد الرحيم، 2019)، ويركز القائد على المواءمة الداخلية والخارجية، ويعتمد القائد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى تفكيره الاستراتيجي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية، ويتبع الحدس والبديهة في اتخاذ القرارات المفاجئة مستندا إلى خبراته ومهاراته القيادية، والثقافة التنظيمية قائمة على احترام الرأي والرأي الآخر بما يسهم في تطوير المؤسسة، ويسعى إلى الإبداع والابتكار والتجديد لتغدو المؤسسة ذات ميزة تنافسية، ويمارس المرونة في العمل، ويميل إلى التغيير الجذري (Burgelman, 2015).

وتتمثل أدوار القادة الاستراتيجيين أيضا من خلال إدراكهم لسير عمل المؤسسة ومتابعة وتنفيذ المهام، والتعرف على الأخطاء ومعالجتها، والسعي لبناء ثقافة تنظيمية لمساعدة العاملين على التنفيذ الاستراتيجي لأهداف المؤسسة، والتكيف مع التغيرات، وتقويض بعض الصلاحيات للعاملين، ويمارسون سلوكيات أخلاقية. (Ibay, & Pa-alisbo, 2020) حيث إن استخدام قادة المؤسسات للقيادة الاستراتيجية يؤدي إلى إصلاح التعليم، وذلك بتحليل ممارسات القيادة الاستراتيجية المبتكرة، ومحاوَر القيادة الاستراتيجية الفعالة وهي: (القيم التربوية، وبناء المقدرات، والإطار الزمني الذي يلزم التغيير، والمشاركة المجتمعية)، واستخدام هذه المحاور يؤدي حتما إلى إصلاح التعليم المدرسي، بوضع استراتيجيات ذات المدى الطويل والتي تهدف إلى تحقيق ما هو مرغوب به لمستقبل المؤسسة، ومواجهة التغيرات في الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة (عبد الحليم، 2017).

تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في المواقف التي تتطلب من القائد تنظيما وترتيا وتوجيها في عملية صنع واتخاذ القرارات الحكيمة الخاصة بالعمل، ويظهر جليا أهمية العملية القيادية من خلال القدرة على التأثير إيجابيا على سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، فوظيفة القيادة الاستراتيجية هي تنمية علاقات التفاعل والتعاون مع أفرادها لإحداث التغيير المطلوب في عمل المؤسسة. (Chatchawaphun et al., 2016) والعملية القيادية لها الدور الأكبر في تعزيز ودعم الجوانب الإيجابية في خطط المؤسسة والتخلص من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وذلك بالسيطرة

على المشكلات التي تحدث في المؤسسة، وتنمية وتدريب أفرادها باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والعمل على توظيفها لخدمة المؤسسة التي ينتمي إليها (طوقان، 2018).

وتستنتج الباحثة أن للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في الجانب التربوي، فهي المحفز الرئيسي لقيام العاملين بأداء الأعمال المنوطة بهم لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهي إحدى وسائل التوجيه والاتصال في المؤسسات، ولها أهمية كبيرة في عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والتنفيذ، وتعمل على تحفيز العاملين للعمل، بالإضافة إلى دورها الرقابي وتقويم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وتعد الجامعة إحدى المؤسسات التربوية الفاعلة في المجتمع، إذ إن القادة الجامعيين هم محور العملية الإدارية، ولهم الدور البارز في تحقيق أهداف الجامعة، ويمارس القائد الجامعي أدواراً عديدة ترتبط بالقدرات التي يمتلكها، فالقائد يعمل على صياغة رؤية واضحة للجامعة ويحدد ويبلور أهدافها الأساسية، ويستثمر الفرص المتاحة في المستقبل من خلال فهمه العميق للواقع والتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، ويساهم القائد الجامعي في عملية رفع مستوى قدرات الأفراد داخل الجامعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجامعة وتميزها الدائم.

فالقادة الجامعية تعد حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس والخطط المرسومة من قبل الجامعة وتوقعاتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تنصهر في داخلها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية، كما تعمل على تذليل الصعوبات وإزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق أهداف الجامعة، وتواكب القيادات الجامعية أهم التغيرات المحيطة بها وتعمل على توظيفها لخدمة الجامعة والعمل على رقيها وتقدمها، من خلال السيطرة على المشكلات التي تعترض العمل الجامعي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

3. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة.

3.1 منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي المسحي للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3.2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعام الدراسي 2025/2026، والبالغ عددهم (3922) عضو هيئة تدريس.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (400) عضو هيئة تدريس بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة، موزعين على الجامعات الأردنية، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول 1: توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	191	47.8%
	أنثى	209	52.3%
	المجموع	400	100%
العلمي المؤهل	بكالوريوس فأقل	257	64.2%
	عليا دراسات	143	35.8%
	المجموع	400	100%
الخبرة سنوات	سنوات خمس من أقل	86	21.5%
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	106	26.5%
	فأكثر سنوات 10	208	52.0%
	المجموع	400	100%
نوع الجامعة	حكومية	199	49.8%
	خاصة	201	50.2%
	المجموع	400	100%

3.4 أداة الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة من (27) فقرة، شملت أربعة مجالات تغطي القيادة الاستراتيجية، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراسة الرشود (2017)، ودراسة السويري (2019).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتفاء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) مُحكّمين فأكثر، أي ما نسبته (80%) من المحكّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (27) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة، فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل، وكانت النتائج كما في جدول (2).

جدول 2: قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل

رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة	الارتباط مع	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	.14**6.	.97**5.	22	.867**	.867**
2	.9**4.8	.3**3.8	23	.918**	.897**
3	.7**2.8	.814**	24	.877**	.849**
4	.2**4.8	.3**2.8	25	.908**	.907**
5	.834**	.816**	26	.858**	.861**
6	.804**	.802**	27	.811**	.793**
7	.835**	.812**			
8	.761**	.745**			
9	.721**	.720**			
10	.672**	.660**			

رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة	الارتباط مع	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس
11		.575**			.531**
12		.866**			.894**
13		.877**			.867**
14		.807**			.788**
15		.81**			.818**
16		.771**			.764**
17		.857**			.859**
18		.810**			.818**
19		.857**			.835**
20		.820**			.833**
21		.900**			.888**

*دالة إحصائية على درجة (0.05)

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع فقرات الاستبيان وبين المجالات التي تنتمي إليها، وهو ما يشير إلى توفر الصدق والاتساق الداخلي في الاستبيان. ويتضح توافر الصدق والاتساق بين المجالات وبعضها البعض، وكذلك بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، وبالتالي فإنه يتوفر الصدق والاتساق الداخلي في الاستبيان.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقتين؛ الأولى طريقة الاختبار-إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ ألفا (معامل الاتساق الداخلي)، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

الجدول 3: معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال تصميم الاستراتيجية	0.88	0.87
المجال تنفيذ الاستراتيجية	0.89	0.90
المجال البيئة الاستراتيجية	0.90	0.91
المجال متابعة وتقويم الاستراتيجية	0.91	0.90
المقياس الكلي	0.90	0.92

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.92). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل، فقد بلغ (0.90). ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتُبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، وتحقيق غرضها، والوثوق بنتائجها.

3.5 معيار تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1 - أقل من 1.8: درجة قليلة جداً.

من 1.8 - أقل من 2.6: درجة قليلة.

من 2.6 - أقل من 3.4: درجة متوسطة.

من 3.4 - أقل من 4.2: درجة كبيرة.

4.2 فأكثر: درجة كبيرة جداً.

3.6 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- نوع الجامعة: (حكومية، خاصة).

ثانياً: المتغير المستقل:

واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باختلاف كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على:

"ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تنفيذ الاستراتيجية	3.58	.73	1	كبيرة
1	تصميم الاستراتيجية	3.51	.72	2	كبيرة
4	متابعة وتقويم الاستراتيجية	483.	.69	3	كبيرة
3	البيئة الاستراتيجية	3.45	.83	4	كبيرة
	المقياس الكلي	503.	.62		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن مجالات درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهي: (تصميم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، البيئة الاستراتيجية، متابعة وتقويم الاستراتيجية)، جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ككل بدرجة كبيرة، وفقا للترتيب التالي: جاء مجال تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى، تلاه مجال تصميم الاستراتيجية في المرتبة الثانية، ثم مجال متابعة وتقويم الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، وأخيرا مجال البيئة الاستراتيجية في المرتبة الرابعة.

وقد تُعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى اهتمام القادة الأكاديميين في الجامعات بتطبيق القيادة الاستراتيجية بعد المتابعات الحثيثة من قبل وزارة التعليم العالي، وتركيز الإدارات الجامعية على تطبيق هذه المجالات، ونشر ثقافة هذا التطبيق والحرص على تحقيقه. كما قد تُعزى إلى وعي القادة بالمتغيرات الواقعة في نطاق العملية التعليمية، واتباعهم سياسة المرونة والانفتاح نتيجة الثقافات المستجدة لديهم، والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات ملائمة للواقع التعليمي داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى حرص القادة الأكاديميين على مواكبة التغيرات والمستجدات التربوية الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

وفيما يلي كل مجال على حدة:

1- مجال تصميم الاستراتيجية:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يصوغ القائد الرؤية الاستراتيجية للجامعة	3.76	.92	1	كبيرة
2	يصوغ القائد الاهداف التعليمية بوضوح	3.73	.94	2	كبيرة
3	يراعي القائد في الخطة الفروق الفردية للطلبة	3.66	.93	3	كبيرة
4	ينوع القائد أنشطة العملية التعليمية	3.58	.93	4	كبيرة
7	يقاد القائد واجبات ببنية هادفة مهارات إدارة الوقت الزمني المطلوب لإنجاز الأهداف الاستراتيجية	3.56	.93	5	كبيرة
5	يعمل القائد على بناء الهيكل التنظيمي المناسب للجامعة	3.56	.98	6	كبيرة
6	يستخدم القائد طرائق تشكيل فرق العمل وإدارتها	3.46	.96	7	كبيرة
8	يحدد القائد استراتيجيات حديثة للمحتوى التعليمي	3.31	1.14	8	متوسطة
	المقياس الكلي	3.58	.73		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية تراوحت بين (3.76-3.31)، وجاءت الفقرة (1) التي تنص على: "يصوغ القائد الرؤية الاستراتيجية للجامعة" في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8)، التي تنص على "يحدد القائد استراتيجيات حديثة للمحتوى التعليمي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية (3.58) وبدرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه الدرجة الكبيرة من الممارسة إلى وعي القادة الأكاديميين بتحسين ممارساتهم التعليمية والأكاديمية، وتنمية المهارات المعرفية والمهنية التي تعود بالنفع على الجامعة والطلبة والعملية التعليمية ككل. كما قد تُعزى إلى إيمانهم بأهمية مواكبة التطورات المتسارعة والمستجدات التربوية والعلمية، مما

ينعكس على العاملين والطلبة إيجابيا، بالإضافة إلى سعيهم إلى تقليص الفجوة التي خلقتها طرق التعليم وأساليب التدريس التقليدية في المؤسسات التعليمية.

كما قد تُعزى إلى امتلاكهم مهارات التنبؤ بالمشكلات وتفاقمها، والقدرة على اتخاذ القرارات، وصوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق على أرض الواقع، والتي تعكس بشكل واضح القيم الجوهرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، وتعزيز الإبداع والتطوير، وامتلاك مهارات اتخاذ القرارات، وصوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق على أرض الواقع التي تعكس بشكل واضح القيم الجوهرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

2 - مجال تنفيذ الاستراتيجية:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنفيذ

الاستراتيجية، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يوظف القائد استراتيجيات التدريس الحديثة	3.66	.89	1	كبيرة
1	يوظف القائد طرائق حل المشكلات	623.	.87	2	كبيرة
5	يحرص القائد على تعزيز السلوك الجيد	583.	.92	3	كبيرة
4	يترجم القائد أعمال الخطة الاستراتيجية من خلال توصيف الوظائف.	513.	.92	4	كبيرة
2	يسعى القائد إلى تحقيق بيئة آمنة ومناسبة للتعليم	473.	.89	5	كبيرة
3	يقدم القائد التغذية الراجعة حول الخطط الجامعية	423.	.89	6	كبيرة
	المقياس الكلي	3.54	.69		كبيرة

الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية تراوحت بين (3.66-3.42)، وكان أبرزها الفقرة رقم (6) التي تنص على "يوظف القائد استراتيجيات التدريس الحديثة"، وجاءت بدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (3)، التي تنص على "يقدم القائد التغذية الراجعة حول الخطط الجامعية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية (3.54) وبدرجة كبيرة.

ويُعزى مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى إدراك القادة الأكاديميين أهمية تفعيل خطة التنمية الذاتية لإحساسهم بأنفسهم وقدراتهم، من خلال تحديد احتياجاتهم وفقاً لبرامج تدريبية محددة ذات قدرة عالية على تفريد التعليم. كما يُعزى إلى شعورهم بأهمية التنفيذ المباشر في العمل داخل المؤسسات التعليمية، حيث إن جميع القرارات وآليات اتخاذها وتنفيذها معلنة ومعروفة للجميع، وتحرص الجامعات على الالتزام بهذه الآليات.

كما يُعزى ذلك إلى ترجمة القادة الأكاديميين في الجامعات للأهداف المستقبلية وفق خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ، لتحقيق المكتسبات المتمثلة في تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف، والتي تسعى من خلالها إلى تعزيز جودة التعليم. إضافة إلى إدراك العاملين أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحد ذاته يُعد إرادة حقيقية للتغيير وفق ترجمة الأهداف المستقبلية، فضلاً عن امتلاك الخبرة الكافية للتعامل مع كل ما هو جديد، وامتلاك القادة نظرة استراتيجية تمكنهم من وضع الخطط القابلة للتنفيذ الفعلي، والقدرة على التكيف مع الواقع المعاصر.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

3- مجال البيئة الاستراتيجية:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	القائد أبرز المشكلات التي تواجه في البيئة الداخلية والخارجية	4.07	.92	1	كبيرة
5	يحدد القائد العلاقة بين الجامعة والبيئة المحلية	3.67	.98	2	كبيرة
3	يحدد القائد نقاط القوة ويعززها في الجامعة	3.48	1.30	3	كبيرة
1	اعى القائد احتياجات الطلبة بما يتلاءم مع الظروف الراهنة	423.	1.19	4	كبيرة
2	يحدد القائد أسس بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي	3.40	1.28	5	كبيرة
	المقياس الكلي	3.60	.72		كبيرة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال البيئة الاستراتيجية تراوحت بين (4.07-3.40)، وكان أبرزها الفقرة رقم (4) التي تنص على "يحدد القائد أبرز المشكلات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية"، وجاءت بدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2)، التي تنص على "يحدد القائد أسس بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال البيئة الاستراتيجية (3.60) وبدرجة كبيرة.

ويُعزى مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى حرص القادة الأكاديميين على بناء علاقات إنسانية أساسها الاحترام والاهتمام المتبادل، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة ومراعاة مشاعرهم وعواطفهم وتقدير ظروفهم بما يتناسب مع طبيعة العمل، والتقرب منهم والاطلاع على مهاراتهم في تنفيذ المهام. كما يُعزى إلى التزام القادة بالقيم السامية التي ترفع من شأنهم وشأن الطلبة والعاملين، مما يجعلهم يشعرون بالأمن والأمان، وحرص هيئة التدريس على تعزيز الثقة وتنمية روح المسؤولية، والالتزام بالبيئة المناسبة للتواصل الجيد.

كما يُعزى ذلك إلى وجود فريق متخصص داخل الجامعات يمكنه الربط بين استراتيجية البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق التوازن بينهما، وتنسيق العمل الجماعي والتأكيد على قيمته من خلال تطبيق منهجية عمل الفريق وحلقات الجودة الهادفة، لما لها من فائدة في تطوير العمل وتحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى

سعي القادة إلى تنمية حس الالتزام الفردي والجماعي معا عن طريق المشورة والعدل والمساواة، من أجل تحقيق علاقات إنسانية في بيئات تعليمية تربوية هادفة وبناءة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

4- مجال متابعة وتقييم الاستراتيجية:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات متابعة وتقييم الاستراتيجية، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يقدم القائد تغذية راجعة ذات مضمون دقيق	4.12	.97	1	كبيرة
2	يسعى القائد إعداد الكفايات الخاصة	4.10	1.15	2	كبيرة
7	ينوع القائد في توظيف أدوات التقييم	4.01	1.06	3	كبيرة
5	ينوع القائد في استخدام استراتيجيات التقييم	3.88	1.09	4	كبيرة
1	يوظف القائد التقييم بأنواعه (القبلي، البنائي، الختامي)	3.76	1.14	5	كبيرة
3	يصوغ القائد التغذية الراجعة بطريقة بناءة	3.55	1.19	6	كبيرة
6	يراقب القائد كيفية إدارة موارد المدرسة بفاعلية	3.51	1.06	7	كبيرة
4	يستخدم القائد أساليب متابعة الأداء الفعلي للعاملين.	3.48	1.09	8	كبيرة
	المقياس الكلي	3.80	.83		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال متابعة وتقييم الاستراتيجية تراوحت بين (3.48-4.12)، وكان أبرزها الفقرة رقم (8) التي تنص على "يقدم القائد تغذية راجعة ذات مضمون دقيق"، وجاءت بدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4)، التي تنص على "يستخدم القائد أساليب متابعة الأداء الفعلي للعاملين"،

بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال متابعة وتقويم الاستراتيجية (3.80) وبدرجة كبيرة.

وقد تُفسر هذه النتيجة برغبة القادة الأكاديميين في التوجه نحو النتائج المرضية بما يحقق متطلبات التعليم الحديث، والجدية لدى القادة في توظيف التغذية الراجعة ضمن الخبرات الحقيقية خلال تنميتهم المهنية والتعليمية، وسعي القادة إلى توفير تطوير متميز وعالي الجودة، وتحسين ظروف المهنة قدر المستطاع لخدمة الطلبة والعملية التعليمية بأكملها.

كما قد تُفسر بقدرة المعلمين على التسلح بأساليب وطرق واستراتيجيات حديثة لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه الوصول إلى نتائج إيجابية هادفة، وحرص القادة على ممارسة القيم التربوية في تعاملهم مع العاملين والطلبة، ومتابعتهم وتقييم الأداء المطلوب منهم على أكمل وجه، مع الحرص على تطبيق اللوائح الخاصة بتقييم الأداء وفق الأهداف المنشودة، وتوظيف الموارد المتاحة ضمن الاحتياج اللازم لتطويرها وتحسينها وتلبية الرغبات التي تدعم تعزيز العملية التعليمية.

كما يُعزى ذلك إلى تبني سياسات تتضمن قوانين ومعايير وشروط وأدوات تتعلق بخطة استراتيجية طويلة المدى، بالإضافة إلى امتلاك القادة الأكاديميين مهارات وضع ورسم السياسات اللازمة المتعلقة بتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، في ضوء صياغة الفرضيات والتنبؤات حول المستقبل بناء على المعلومات المتوفرة عن الاتجاهات الحالية والإمكانيات المستقبلية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ككل)،

وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (9) .

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ككل) وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.35	191	.680
	أنثى	3.38	209	.563
	المجموع	3.36	400	.621
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.37	257	.607
	دراسات عليا	3.35	143	.647
	المجموع	3.36	400	.621
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.29	86	.660
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.46	106	.586
	10 سنوات فأكثر	3.35	208	.619
	المجموع	3.36	400	.621
نوع الجامعة	حكومية	3.34	199	.662
	خاصة	3.39	201	.577
	المجموع	3.36	400	.621

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة. وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA)، وذلك كما هو مبين في الجدول (10) .

جدول 10: نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.294	1.105	.428	1	.428	الجنس
.859	.032	.012	1	.012	المؤهل العلمي
.070	2.677	1.037	2	2.075	سنوات الخبرة
.643	.215	.083	1	.083	نوع الجامعة
		.387	376	145.685	الخطأ
			400	4680.994	المجموع
			399	153.891	المجموع المعدل

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة).

ويُعزى ذلك إلى أن الجامعات، بغض النظر عن هذه المتغيرات، تسعى دائماً إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتتعايش مع معظم الظروف بالطريقة نفسها. كما قد يُعزى ذلك إلى تشابه البيئة الاجتماعية والتعليمية التي يعمل ضمنها القادة الأكاديميون في الجامعات، وبذلك يتميزون بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة بسبب تفرسهم المهني الذي يمكن نقله من فرد إلى آخر، وقيادتهم الفعالة الهادفة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القادة الأكاديميين لا يتأثرون بالروتين، وإنما تكون لديهم حالة من النمو المستمر، واتباع أنماط قيادية ناجحة ترتبط بتحسين التعليم والتعلم، وتطوير البيئة الجامعية والمنظومة التربوية في جوانبها كافة. ويعتبرون أن من أخلاقيات التعليم مواصلة اكتساب الكفايات المطلوبة التي تسمح لهم بتأدية واجباتهم المهنية تجاه الطلبة والمؤسسة التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحربي (2015)، ودراسة محمد وفراج والهنداوي (2021)، والتي جاءت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

5. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- حث إدارة الجامعات على لاستمرار في تطبيق القيادة الاستراتيجية من أجل تحقيق الغايات التربوية.
- تعزيز اهتمام الإدارة الجامعية بالقيادة الاستراتيجية، وتوفير بيئة نفسية آمنة للعاملين فيها، خاصة في ظل الظروف الحالية.
- نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة والقيادة التربوية، كدراسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين، ودراسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع العربية

- إبراهيم، إ.، وصالح، أ. (2019). القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جالودي، أ. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية، 37(9)، 308-328.
- الحربي، خ. (2015). درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى]. المملكة العربية السعودية.
- حسام الدين، غ. (2019). محاضرات في مقياس القيادة التربوية للموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الربيع، ت.، والابراهيم، ع. (2019). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية، (66).
- الرشود، م. (2017). دور القيادة في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر. بحث منشور، جامعة المنوفية.
- زيدان، س. (2017). العنق الاستراتيجي: موقع تخطيط المعلومات في صناعة القرارات. دار الزهران للنشر والتوزيع.
- السويري، ف. (2019). دور متطلبات القيادة للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحادي التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 2(1).
- الشحنة، ع. (2017). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. [رسالة ماجستير، جامعة بورسعيد]، مصر.
- شقورة، ت.، والسعود، ر. (2025). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والأمريكية للقيادة الإبداعية: دراسة مقارنة. المجلة التربوية الأردنية، 10(1)، 310-330.
- شلبي، م. (2016). درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للقيادة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان. [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية]. عمان.
- الشيخ، خ. (2017). الإدارة الاستراتيجية مصدر الإبداع. (ط1)، الفلاح للنشر والتوزيع.

- طوقان، ع. (2018). *التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي*. شركة دار البيروني للنشر والتوزيع.
- عباس، أ. (2018). *الإدارة الاستراتيجية: رؤية معاصرة*. دار النشر الدولي.
- عبد الحليم، ط. (2017). *الإدارة التربوية في الألفية الجديدة: مدخل متجدد لعالم متغير*. (ط2)، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، ع. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 145-164.
- عبوي، ز. (2017). *الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير*. دار المعزز للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ع. (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، 11(1)، 379-480.
- العلي، ت. (2025). ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها. *المجلة العربية لعلم الترجمة*، 2(5)، 263-275.
- كشيدان، م. (2019). دور القيادة التربوية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال. [رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج]. إندونيسيا.
- محمد، ع.، وفراج، ح.، والهنداوي، أ. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة التربية*، 190(2)، 468-514.
- مرسى، ع.، والسلمان، أ. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2030/2014م: دراسة ميدانية. جامعة أسيوط، كلية التربية.

المراجع الأجنبية

- Al-Ali, T. (2026). The Degree of Academic Leaders Practice of Strategic Leadership in Jordanian Universities. *The International Journal of Innovative Insights in the Social and Pure Sciences (IJIISPS)*, 3(1), 29-54.
- Al-Jahni, M. (2025). The Degree of Practicing Strategic Leadership by Academic Leaders at the University of Tabuk from the Point of View of Faculty Members. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 23(1).
- Ashraah, M., Olaimat, A., & Takash, H. (2015). Training needs of governmental schools' principals hosting kindergarten classes: The case of Jordan. *International Education Studies*, 8(8), 129-140.
- Bass, B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 34-52.

- Burgelman, R. (2015). Built to become: Corporate longevity and strategic leadership. *Working Papers, Stanford Graduate School of Business*. Stanford University, California.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). Development of program to enhance strategic leadership of secondary school administrators. *International Education Studies*, 9(10), 34–46.
- Gumus, E. (2019). Investigation of mentorship process and programs for professional development of school principals in the U.S.A.: The case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2–41.
- Hidayatullah, A. D. (2018). *Journal of Arabic and English Language*. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90–97.
- Ibay, S., & Pa-alisbo, M. (2020). An assessment of the managerial skills and professional development needs of private Catholic secondary school administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, 10(1), 149–163.
- Lahtero, T., Ahtianen, R., & Lang, N. (2019). Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*, 14(10), 340–348.
- Pedro, V., Jose, P., Sarduy, D., Ramírez, Y., & Gonzalez, R. (2018). The training of school principals: A study in the Cuban context. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 258–278.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic leadership factors of school administrators influencing the effectiveness of small-sized schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11(3), 20–28.

تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ «صفقة القرن» دراسة في تحليل المضمون

Coverage of the “Deal of the Century” by the Jordanian News Agency (Petra) and Reuters A Content Analysis study

عُلا هشام القارصلي⁽¹⁾

Ola.alqarsli@gmail.com

(1) الأردن (معهد الإعلام الأردني)، ماجستير إعلام حديث

تاريخ الاستلام: 2026-3-3 | تاريخ القبول: 2026-4-16 | تاريخ النشر: 2026-5-30

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل ومقارنة تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ «صفقة القرن»، من خلال الكشف عن أبرز المصطلحات المستخدمة والقوى الفاعلة في المواد التحريرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل المضمون، وطُبقت على عينة منتظمة بأسلوب الأسبوع الصناعي من المواد المنشورة خلال الفترة من 1 أيار 2019 إلى 3 أيار 2020، وبلغت (320) مادة تحريرية؛ منها (130) مادة في بترا و(190) مادة في رويترز. واستخدمت الباحثة كشاف رصد جرى التحقق من صدقه وثباته. وأظهرت النتائج أن بترا استخدمت مصطلح «صفقة القرن» بصورة أكبر (46.2%)، في حين ركزت رويترز على مصطلح «مبادرة السلام الأمريكية» (43.2%). كما تصدر الرئيس الأمريكي دونالد ترامب الشخصيات الفاعلة في الوكالتين بنسبة (32.3%) في بترا و(46.3%) في رويترز. وعلى مستوى الدول، تصدر الأردن تغطية بترا (32.3%)، بينما تصدرت الولايات المتحدة تغطية رويترز (36.3%). وتكشف النتائج عن اختلاف واضح في أولويات التغطية وصياغة القضية بين الوكالتين.

الكلمات المفتاحية: وكالة الأنباء الأردنية (بترا)، وكالة رويترز، صفقة القرن، تحليل المضمون، التغطية الإخبارية.

Abstract

This study aimed to analyze and compare the coverage of the “Deal of the Century” by the Jordan News Agency (Petra) and Reuters, focusing on the terminology used and the principal actors featured in the news content. A descriptive-analytical approach and content analysis were employed. Using constructed-week sampling, the study examined 320 news items published between May 1, 2019, and May 3, 2020, including 130 items from Petra and 190 from Reuters. A coding sheet was developed and tested for validity and reliability. The findings showed that Petra most frequently used the term “Deal of the Century” (46.2%), whereas Reuters primarily used “U.S. peace initiative” (43.2%). U.S. President Donald Trump was the most prominent individual actor in both agencies, accounting for 32.3% of Petra’s coverage and 46.3% of Reuters’ coverage. At the country level, Jordan ranked first in Petra (32.3%), while the United States ranked first in Reuters (36.3%). The findings indicate clear differences in the two agencies’ editorial priorities and framing of the issue.

Keywords (Max 5): *Jordan News Agency (Petra), Reuters, Deal of the Century, content analysis, news coverage.*

1. المقدمة

تُعدّ القضية الفلسطينية واحدة من أبرز القضايا السياسية التي حظيت باهتمام إقليمي ودولي ممتد، ولا سيما في ظل تعدد المبادرات والمشروعات السياسية التي طُرحت بهدف التوصل إلى تسوية للصراع الفلسطيني-الإسرائيلي. وفي هذا السياق، اتجهت الإدارة الأمريكية في عهد الرئيس دونالد ترامب، بعد نحو ثلاث سنوات من توليه الرئاسة، إلى الإعلان عن خطتها للسلام في الشرق الأوسط، التي حملت رسميًا اسم «السلام من أجل الازدهار» (Peace to Prosperity)، وعُرفت إعلاميًا وسياسيًا على نطاق واسع بمصطلح «صفقة القرن». وقد أُعلن عن الإطار السياسي للخطّة في 28 كانون الثاني/يناير 2020، بعد أن سبق ذلك طرح جانبها الاقتصادي والترويجي لعدد من مضامينها المتعلقة بقضايا القدس واللاجئين والمستوطنات والترتيبات الأمنية والاقتصادية. ويرى الشوبكي (2020) أن الإدارة الأمريكية سعت، قبل الإعلان الرسمي عن الخطّة، إلى تهيئة الظروف السياسية والاقتصادية اللازمة لتنفيذ بعض توجهاتها، مع تركيز ملحوظ على الجانب الاقتصادي للقضية الفلسطينية، وقد اضطلع جاريد كوشنر، صهر الرئيس الأمريكي وأحد كبار مستشاريه، بدور رئيس في إعداد الخطّة والترويج لها إقليميًا ودوليًا.

وفي الإطار نفسه، عرّف المجالي (2020) «صفقة القرن» بأنها خطة أمريكية للسلام في الشرق الأوسط تبنتها إدارة الرئيس دونالد ترامب، وتولى جاريد كوشنر دورًا بارزًا في الترويج لها. كما يرى المشاقبة (2020) أن الخطّة تضمنت توجهات تستهدف تعزيز اندماج إسرائيل في البيئة الإقليمية وتوسيع مجالات التعاون الاقتصادي والتجاري بينها وبين دول المنطقة، إلى جانب التركيز على مفاهيم السلام والتعاون الإقليمي ومواجهة الإرهاب. ومن ثمّ، لم تقتصر الخطّة على طرح تصورات تتعلق بالتسوية السياسية للقضية الفلسطينية، وإنما تضمنت كذلك أبعادًا اقتصادية وأمنية وإقليمية جعلتها موضع اهتمام واسع من جانب الحكومات ووسائل الإعلام ومراكز البحث والرأي العام.

أما مصطلح «صفقة القرن» ذاته، فلم يكن الاسم الرسمي الذي استخدمته الإدارة الأمريكية في الوثيقة المعلنة؛ إذ أشارت وكالة الأنباء الفرنسية إلى أن المصطلح شاع في وسائل الإعلام لوصف خطة الإدارة الأمريكية، في حين لم تعثر الوكالة على تصريحات علنية للرئيس ترامب يستخدم فيها المصطلح بوصفه

الاسم الرسمي للخطوة. وأوضحت الوكالة أن أحد أبرز الاستخدامات المبكرة للمصطلح يعود إلى لقاء الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي بالرئيس الأمريكي دونالد ترامب عام 2017، قبل أن ينتشر التعبير على نطاق واسع في الخطاب الإعلامي والسياسي العربي والدولي (وكالة الأنباء الفرنسية، 2019).

وتتضاعف أهمية دراسة مثل هذه القضايا في ضوء الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام في تشكيل المعرفة السياسية وتحديد القضايا التي تحظى باهتمام الجمهور، فضلاً عن دورها في انتقاء الأحداث والمعلومات وتقديمها ضمن أطر وصيغ صحفية قد تختلف باختلاف البيئة السياسية والمهنية والثقافية التي تعمل فيها المؤسسة الإعلامية. وقد أشار بلونيس (2014) إلى أن الإعلام يمثل إحدى القوى المؤثرة في الحياة السياسية وفي عمليات التغيير السياسي، لما يمتلكه من قدرة على نقل الأحداث والقضايا وتكوين التصورات والاتجاهات لدى الجمهور. ولا يقتصر دور وسائل الإعلام، في هذا السياق، على نقل المعلومات فحسب، بل يمتد إلى تحديد جوانب القضية التي تحظى بالبروز، واختيار المصادر والفاعلين والمصطلحات والأطر التي تُقدّم من خلالها الأحداث إلى المتلقين.

وتؤكد الدراسات الإعلامية الحديثة استمرار أهمية وكالات الأنباء في تشكيل الخطاب الإعلامي المرتبط بالصراعات والقضايا الدولية. فقد أجرى كوزمان وكوزما (Kozman & Cozma, 2026) تحليلاً مقارناً لمضامين عناوين خمس وكالات أنباء دولية، هي Associated Press و Qatar News Agency و Reuters و TASS و Xinhua، في تغطيتها للحرب في غزة، وأظهرت الدراسة وجود أنماط مختلفة في توظيف أطر صحافة الحرب والسلام وأطر الصراع والمسؤولية والدبلوماسية، بما يؤكد أهمية دراسة الكيفية التي تختار بها وكالات الأنباء عناصر الحدث وتصوغها وتبرزها ضمن تغطياتها المختلفة (Kozman & Cozma, 2026). وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة بالنسبة للدراسات المقارنة التي تتناول وكالات الأنباء الوطنية والدولية، نظراً إلى ما قد تكشف عنه من أوجه تشابه أو اختلاف في أولويات التغطية، والمصادر، والموضوعات، والاتجاهات، والأطر المستخدمة في معالجة القضايا السياسية.

وقد حظيت «صفقة القرن» باهتمام واسع من وكالات الأنباء ووسائل الإعلام العربية والدولية، نظراً لما تضمنته من قضايا ترتبط بمستقبل القضية الفلسطينية وبملفات القدس واللاجئين والمستوطنات والحدود والعلاقات الإقليمية. ومن بين المؤسسات التي تناولت هذه القضية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) بوصفها

وكالة أنباء وطنية تعمل في سياق سياسي وإعلامي عربي، ووكالة رويترز بوصفها واحدة من أبرز وكالات الأنباء الدولية. ويتيح اختلاف طبيعة الوكالتين وبيئتيهما الإعلامية والمهنية مجالاً لدراسة أنماط المعالجة الإخبارية ومقارنة طبيعة الاهتمام بالقضية وكيفية تقديم موضوعاتها وفاعلها ومضامينها إلى الجمهور.

وانطلاقاً مما سبق، جاءت هذه الدراسة بعنوان «تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ"صفقة القرن": دراسة في تحليل المضمون»، بهدف التعرف إلى طبيعة التغطية الإعلامية التي قدمتها الوكالتان للموضوع، والكشف عن أبرز القضايا والموضوعات والفاعلين والمصادر والاتجاهات التي ظهرت في هذه التغطية، فضلاً عن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين معالجة وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ومعالجة وكالة رويترز، وذلك بالاعتماد على منهج تحليل المضمون بوصفه أداة منهجية مناسبة للكشف عن خصائص الرسالة الإعلامية وأنماط تقديمها.

1.1 مشكلة الدراسة

تغطي وكالات الأنباء العالمية بطرق مختلفة الخطة السياسية للإدارة الأمريكية بقيادة دونالد ترامب التي تهدف إلى تسوية الصراع في منطقة الشرق الأوسط وتحقيق السلام، وتستخدم التغطيات مصطلحات عديدة وأبرز هذه المصطلحات هي صفقة القرن وقد شاع استخدام هذا المصطلح واستحوذ على اهتمام واسع على الصعيد المحلي والعربي والعالمي منذ بداية الحديث عنه وانعكس ذلك في الاهتمام الكبير الذي أولته وكالات الأنباء له. وتتباين وكالات الأنباء في تغطيتها لخطة السلام الأمريكية، كما تتباين وجهات النظر في طريقة تناولها لهذه الخطة، مما استدعى الباحثة تحليل مضمون ما تناولته وكالتا الأنباء (الأردنية بترا) و (رويترز) في تغطيتها لخطة السلام الأمريكية والتي يطلق عليها مصطلح (صفقة القرن) ومحاولتها المقارنة بينهما في تلك التغطية. وقد أظهرت نتائج دراسة سلاوي وآخرون (2019) تباين واختلاف أطر المعالجة الإخبارية لقضية مقتل خاشقجي عبر القنوات الإخبارية، إذ أبدت قناة الجزيرة اهتماماً أكبر من غيرها من القنوات وخاصة قناة العربية بقضية مقتل خاشقجي، كما أكدت دراسة الترك (2019) على تباين معالجة وكالات الأنباء الدولية لمسيرات العودة الكبرى، وبينت نتائج هذه الدراسة أن وكالة الأنباء الفرنسية هي من أكثر وكالات الأنباء التي غطت أخبار هذه المسيرة وطوعت نظرية الأجندة في هذه التغطية، واختلفت في اتجاهات تغطيتها عن بقية وكالات الأنباء الدولية.

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في بيان الاختلافات في تغطية وكالتي الأنباء (بترا- رويترز) لهذه الخطة (صفقة القرن) من خلال تحليل مضمون هاتين الوكالتين، ومعرفة المضامين التي أولتها اهتماماً ومصادرهما واتجاهاتها وأساليبها وأهدافها والفنون المستخدمة في تقديمها والعناصر المستخدمة لإبرازها.

1.1 أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في ناحيتين، نظرية وأخرى تطبيقية، وكما يأتي:

أولاً- الأهمية النظرية

- استمدت الدراسة أهميتها بكونها تعنى بمعرفة حجم تغطية وكالتي الأنباء (بترا- رويترز) لخطة السلام الأمريكية والتي يطلق عليها (صفقة القرن)، وتقارن هذه التغطية ونسبها بين تلك الوكالتين.
- إثراء الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت حول تغطية الصحافة العربية والأجنبية لصفقة القرن، والتي تعد قليلة الى حد ما حسب علم الباحثة، لذا فإنه يمكن القول إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحثة- التي تجري حول تغطية وكالات الأنباء العربية والعالمية لصفقة القرن.
- سعي هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات وكالتي بترا ورويترز من صفقة القرن، من خلال التركيز على إبراز المضامين في المواضيع التي تنشرها الوكالتان.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تعزيز الدراسات التحليلية والإعلامية المعنية بتغطية وكالات الأنباء لصفقة القرن التي لاتزال نادرة بسبب حداثة صفقة القرن التي لاتزال مستمرة.
- المقارنة بين خصائص المضمون والشكل في معالجة صفقة القرن المستخدمة من قبل وكالتي عينة الدراسة، مما يعزز دراسات المقارنة بين الإعلام العربي والإعلام العالمي حول القضية الفلسطينية.
- تقديم الدراسة من خلال نتائجها رؤية أعمق عن الاهتمام الذي توليه وكالات الأنباء العربية والأجنبية المختلفة في تغطيتها الصحفية لما يتعلق بالخطة الأمريكية للسلام (صفقة القرن).

1.3 أسئلة البحث

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما أهم المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن والتي تناولتها وكالات الأنباء (بترا - رويترز)؟
- 2- ما أبرز القوى الفاعلة في المواد التحريرية التي تناولت صفقة القرن في وكالات الأنباء (بترا - رويترز)؟

1.4 مصطلحات البحث

- **تحليل المضمون:** الطريقة المنهجية التي نستخدمها لكي نصف مضمون الإتصال سواء كان هذا المضمون شفهيًا أو مكتوبًا أو إذاعيًا أو تلفزيونيًا، وصفاً كمياً وموضوعياً بطريقة منتظمة منهجية، بغرض اختبار فروض علمية أو الإجابة عن تساؤلات بحثية. (الدبيسي، 2017)
- **التغطية الصحفية:** هي عملية الحصول على المعلومات والبيانات والتفاصيل الخاصة بحدث معين، والمعلومات المتعلقة به، والإحاطة به، وبأسباب وقوع هذا الحدث ومتى؟ وأين؟ وكيف وقع؟ وأسماء المشتركين فيه وغيرها من المعلومات والحقائق التي تجعل الحدث مالياً للمقومات والعناصر التي تجعله صالحاً للنشر. (قطامي، 2017).
- **صفقة القرن:** هي خطة السلام الأمريكية التي أعلنها الرئيس الأمريكي (ترامب) بحضور رئيس الوزراء الإسرائيلي (نتنياهو) في البيت الأبيض، تهدف إلى تسوية الصراع العربي - الإسرائيلي ضمن محددات متعددة تستند إلى إنهاء موضوع اللاجئين وموضوع القدس لتكون يهودية كاملة، وإنهاء مشروع الدولة الفلسطينية، وغيرها (الحمد، 2020).
- **وكالات الأنباء:** هي مؤسسات تعنى بجمع وإعداد المواد الأخبارية المحلية والدولية وتوزيعها ونشرها عبر وسائط الإتصال المختلفة، ومنها الأهلية والوكالات الحكومية، كذلك، في وقت تعتمد كافة وسائل الإعلام على الأخبار والتقارير من وكالات الأنباء في الأخبار التي تنشرها. (مصطفى، 2011)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على وكالتين هما:
- **وكالة الأنباء بترا:** هي الوكالة الوطنية للأردن تقوم بجمع معلومات الأردن وتعالجها ثم ترسلها إلى الخارج، وتقوم باستلام أخبار من الخارج وتنشرها في الأردن، أنشئت عام 1965م (الفليح، 2011).

- وكالة الأنباء رويترز: وهي وكالة عالمية تجمع وتعالج الأخبار من كافة العالم وترسله للعالم كله، وأعتبرت وكالة رويترز البريطانية من أكبر الوكالات العالمية أسست في لندن عام (1851) على يد يوليوس رويتر (وتوت، 2019).

1.5 حدود البحث

تتلخص حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر على البحث في تغطية وكالتي الأنباء (بترا- رويترز) لصفقة القرن: دراسة في تحليل المضمون.
- **الحدود التطبيقية:** اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي، على تحليل مضامين كافة المواد التحريرية المنشورة في الموقعين الإلكترونيين لوكالتي الأنباء (بترا- رويترز).
- **الحدود الزمانية:** اقتصر هذه الدراسة التحليلية على دراسة وتحليل كافة المواد التحريرية المنشورة في وكالتي (بترا- رويترز) وذكر فيها مصطلح صفقة القرن أو مصطلح خطة السلام، خلال الفترة الزمنية (1-5-2019م ولغاية 3-5-2020م) بالاعتماد على الأسبوع الصناعي.
- **الحدود المكانية:** موقعا وكالتي الأنباء (رويتزر- بترا) على شبكة الإنترنت.

1.6 الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية

أجرى علوان (2026) دراسة هدفت إلى الكشف عن أطر معالجة المواقع الإخبارية الدولية لاتفاق وقف إطلاق النار في غزة لعام 2025، وتحليل أنماط التغطية الإعلامية في ضوء نظرية الأطر الإخبارية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام تحليل المضمون للمواد المنشورة في مواقع الجزيرة نت و CNN و BBC News خلال الفترة من يناير إلى يونيو 2025. وأظهرت النتائج تصدر الخبر الصحفي بنسبة (39%) والتقرير بنسبة (28%)، كما تصدرت الموضوعات السياسية والدبلوماسية بنسبة (32%)، تلتها الموضوعات الأمنية والعسكرية بنسبة (22%)، وجاء المراسلون الميدانيون في مقدمة مصادر المعلومات بنسبة (29%)، في حين احتلت المعالجة المحايدة المرتبة الأولى بنسبة (28%).

وجاءت دراسة العواودة وأندلوسي (2025) بهدف التعرف إلى كيفية تغطية مواقع وكالات الأنباء العربية للحرب على غزة خلال الفترة 2023-2025، من حيث الموضوعات والاتجاهات والمصادر والأشكال

الصحفية المستخدمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام تحليل المضمون، وطُبقت على موقعي وكالة الأنباء الأردنية «بترا» ووكالة أنباء الإمارات «وام» خلال الفترة من 1 ديسمبر 2024 إلى 1 مارس 2025. وأظهرت النتائج تصدر موضوع المساعدات الإنسانية بنسبة (12.5%)، يليه الشهداء والمصابون بنسبة (11.4%)، كما غلب الاتجاه السلبي على التغطية بنسبة (61.2%)، وتصدر الكاتب الخاص بالوكالة مصادر المادة المنشورة بنسبة (82.2%).

أما دراسة إسماعيل (2020) فقد هدفت إلى التعرف إلى مفهوم «صفقة القرن» ومصادر تمويلها والتحوليات في السياسة الأمريكية المرتبطة بها، إلى جانب استشراف السيناريوهات المستقبلية للخطة. واعتمدت المنهج الوصفي الاستنباطي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات والآراء المحلية والدولية. وأظهرت النتائج رفض الفصائل الفلسطينية للخطة، وخلصت الدراسة إلى أن بنودها، وفق تحليل الباحث، تقود إلى تصور لدولة فلسطينية محدودة ومجزأة ومقيدة السيادة.

وجاءت دراسة العامودي (2020) للكشف عن أبرز المغالطات التي تضمنتها «صفقة القرن» في جانبها السياسي والاقتصادي من خلال مقارنة نصوصها بالواقع الميداني. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتحليل نصوص الخطة. وأظهرت النتائج، وفق تحليل الباحث، ارتباط الخطة بإجراءات وسياسات إسرائيلية تتعلق بالأراضي الفلسطينية، كما أشارت إلى تأثير الانقسام الفلسطيني وضعف الموقف العربي الرسمي في الاستجابة السياسية للخطة.

وجاءت دراسة سلاوي وآخرون (2019) بهدف التعرف إلى أطر المعالجة الإخبارية لقضية اغتيال جمال خاشقجي في قناة الجزيرة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الإعلامي باستخدام تحليل مضمون (36) نشرة إخبارية خلال ستة أشهر. وأظهرت النتائج اعتماد القناة بدرجة كبيرة على شبكة مراسليها، وارتفاع مستوى اهتمامها بالقضية، التي بلغت نسبتها (67%) من إجمالي القضايا محل التحليل.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

أجرى كوزمان وكوزمان (Kozman & Cozma, 2026) دراسة هدفت إلى تحليل الكيفية التي عالجت بها خمس وكالات أنباء دولية، هي Associated Press و Reuters و TASS و Xinhua و Qatar News Agency، الحرب الإسرائيلية على غزة، والكشف عن مدى توظيفها لأطر صحافة الحرب وصحافة السلام والأطر المرتبطة بالصراع. واعتمدت الدراسة منهج تحليل المضمون المقارن لعناوين الأخبار المنشورة خلال الأشهر الأربعة الأولى من الحرب، وبلغت العينة النهائية (871) عنواناً إخبارياً. وأظهرت النتائج أن

معظم الوكالات، باستثناء وكالة الأنباء القطرية، وظفت مؤشرات صحافة الحرب بدرجة أكبر من صحافة السلام، مع بروز التركيز على النخب والأحداث الآنية والآثار المرئية للصراع، في مقابل حضور واضح للإطار الدبلوماسي والجهود الدولية المتعلقة بالتسوية. كما كشفت النتائج عن اختلافات بين الوكالات في طبيعة الأطر المستخدمة واتجاهات تقديم أطراف الصراع.

وهدف دراسة جبريل (Jebril, 2026) إلى التعرف إلى كيفية تأطير هيئة الإذاعة البريطانية (BBC) لأخبار الحرب الإسرائيلية على غزة، والكشف عن أنماط استخدامها للمصادر ومدى التوازن في تقديم الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي. واعتمدت الدراسة تحليل المضمون الكمي للأخبار المنشورة في قسم «Israel-Gaza war» خلال الأسابيع الثلاثة الأولى من الحرب، مع تحليل عشرين إطارًا إخباريًا عامًا وخاصًا بالطرفين. وأظهرت النتائج محدودية الاختلاف في بعض الأطر الإيجابية المشتركة، مع تصدر إطار الاهتمامات الإنسانية، في حين ظهرت اختلافات أكبر في بعض الأطر السلبية والأطر الخاصة بكل طرف. كما أظهرت الدراسة اعتماد BBC على المصادر السياسية ومصادر المواطنين الإسرائيليين بصورة أكبر من المصادر الفلسطينية المقابلة، في حين كان حضور المصادر الطبية الفلسطينية أكبر من المصادر الطبية الإسرائيلية.

وجاءت دراسة بيك ويعقوبي (Pace & Yacobi, 2020) للتعرف إلى موقف الاتحاد الأوروبي من خطة ترامب للسلام المعروفة بـ«صفقة القرن»، وعلاقتها بالسياسة والاتفاقيات الأوروبية المرتبطة بالفلسطينيين ودول الشرق الأوسط. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مضامين الخطة والمواقف الأوروبية تجاهها. وأظهرت النتائج وجود تحفظات أوروبية على عدد من عناصر الخطة بسبب اختلافها عن بعض المرجعيات المتفق عليها دوليًا، إلى جانب وجود تباين بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي حال دون تبني موقف أوروبي موحد تجاهها.

أما دراسة لایل (Liel, 2020) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى «صفقة القرن» من وجهتي النظر الإسرائيلية والفلسطينية، وتحليل مدى تقبل الطرفين لها وانعكاساتها المحتملة على الصراع الفلسطيني-الإسرائيلي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مضامين الخطة والمواقف السياسية المرتبطة بها. وأظهرت النتائج أن الخطة تركت آثارًا على البيئة السياسية للصراع حتى مع عدم تنفيذها بالكامل، كما خلصت الدراسة إلى وجود فجوة واسعة بين الطروحات الواردة في الخطة والمواقف الفلسطينية، وأن ذلك قد يزيد من صعوبة الوصول إلى تسوية قائمة على حل الدولتين.

وهدفت دراسة باسكن (Baskin, 2020) إلى تحليل محددات «صفقة القرن» ومدى إمكانية إسهامها في تحقيق حل الدولتين وإنهاء الصراع الفلسطيني-الإسرائيلي، مع التركيز بصورة خاصة على قضية القدس. واعتمدت الدراسة على تحليل آراء الخبراء والقضايا الرئيسية التي تضمنتها الخطة. وأظهرت النتائج أن الخطة تضمنت بعض العناصر المرتبطة بالاعتراف بالتطلعات الوطنية الفلسطينية، إلا أن الدراسة رأت أن قضايا الاستيطان والضم والقدس تشكل عقبات رئيسة أمام تطبيقها وتحقيق تسوية سياسية مستدامة، مؤكدة مركزية قضية القدس في أية تسوية مستقبلية.

كما هدفت دراسة شام (Scham, 2020) إلى تحليل ردود الفعل الأمريكية تجاه خطة ترامب للسلام، والكشف عن فرص نجاحها أو فشلها في ضوء المواقف السياسية الأمريكية والفلسطينية والإسرائيلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل مضمون الخطة والمواقف السياسية الأمريكية ذات العلاقة. وأظهرت النتائج أن أبرز الأطراف الفاعلة في الخطة تمثلت في الإدارة الأمريكية والقيادة الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية، كما أشارت إلى تنامي تعدد المواقف داخل البيئة السياسية الأمريكية تجاه الصراع الفلسطيني-الإسرائيلي، وظهور أصوات وجماعات سياسية ومدنية أكثر انتقاداً لبعض السياسات الأمريكية والإسرائيلية المرتبطة بالقضية الفلسطينية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها اتخذت مسارين رئيسين؛ تناول المسار الأول «صفقة القرن» من أبعادها السياسية والقانونية والإقليمية، كما في دراسات إسماعيل (2020)، والعامودي (2020)، وأبو عرقوب (2018)، إلى جانب دراسات (Pace & Yacobi, 2020)، و (Liel, 2020)، و (Baskin, 2020)، و (Scham, 2020). وقد ركزت هذه الدراسات بصورة أساسية على مضمون الخطة ومواقف الأطراف المختلفة منها وانعكاساتها على القضية الفلسطينية وعملية التسوية. أما المسار الثاني، فقد اهتم بالمعالجة والتغطية الإعلامية للقضايا السياسية والفلسطينية باستخدام تحليل المضمون والأطر الإعلامية، كما في دراسات سلاوي وآخرون (2019)، والترك (2019)، وقشوط (2016). كما دعمت الدراسات الحديثة هذا الاتجاه؛ إذ تناولت دراسة العواودة وأندلوسي (2025) تغطية وكالة الأنباء الأردنية «بترا» للحرب على غزة مقارنة بوكالة أنباء الإمارات، بينما تناولت دراسة علوان (2026) أطر معالجة المواقع الإخبارية الدولية لاتفاق وقف إطلاق النار في غزة. وعلى المستوى الأجنبي، حللت دراسة (Kozman & Cozma, 2026) تغطية عدد من وكالات الأنباء الدولية، ومنها وكالة رويترز، للحرب على غزة، في حين بحثت دراسة (Jebril, 2026) أطر التغطية الإخبارية للحرب الإسرائيلية على غزة.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت «صفقة القرن» من المنظور السياسي، والدراسات التي بحثت التغطية الإعلامية للقضايا الفلسطينية، فإن الدراسات السابقة – في حدود ما اطلعت عليه الباحثة – لم تتناول بصورة مباشرة ومقارنة تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ «صفقة القرن» باستخدام تحليل المضمون. ومن ثم، تتمثل الفجوة البحثية في غياب المقارنة بين وكالة وطنية عربية ووكالة أنباء دولية في تناول هذه القضية تحديدًا، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينهما من حيث الموضوعات والمصادر والاتجاهات والقوى الفاعلة والفنون الصحفية وغيرها من فئات التحليل. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سد هذه الفجوة من خلال تحليل ومقارنة مضمون التغطية الإخبارية لدى الوكالتين.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المرتبط بـ «صفقة القرن» والتغطية الإعلامية، وفي تحديد المنهج المناسب للدراسة وتطوير فئات استمارة تحليل المضمون، ولا سيما الفئات المتعلقة بالموضوعات والمصادر والاتجاهات والقوى الفاعلة والأشكال الصحفية. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد موقع الدراسة الحالية بينها، وإبراز خصوصيتها المتمثلة في المقارنة بين تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ «صفقة القرن».

2. الإطار النظري

2.1 النظريات المفسرة للدراسة

استندت الباحثة في دراستها إلى نظريتين وهما نظريتا ترتيب الأولويات (الأجندة) ونظرية الأطر الإعلامية، وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى انسجام نتائجها مع النظريتين.

2.1.1 نظرية ترتيب الأولويات

تعد نظرية ترتيب الأولويات (Agenda-Setting Theory) من النظريات الرئيسة في دراسات الاتصال الجماهيري، وقد انطلقت فكرتها من ملاحظة وجود علاقة بين درجة اهتمام وسائل الإعلام بقضايا معينة وبين مستوى إدراك الجمهور لأهمية هذه القضايا. وقد أسهم عدد من الباحثين، من أبرزهم ليبمان وماكومبس وشو ولانغ ونيومان، في تطوير الأسس الفكرية للنظرية، التي تقترض أن وسائل الإعلام لا تحدد للجمهور بالضرورة ما الذي يجب أن يفكر فيه، بقدر ما تسهم في تحديد القضايا التي ينبغي أن تحظى باهتمامه (بسيوني، 2014؛ عبد الحميد، 2012).

وتقوم النظرية على أن وسائل الإعلام تمتلك قدرة على ترتيب أولويات الجمهور من خلال انتقاء قضايا وأحداث معينة ومنحها مستويات متفاوتة من الاهتمام والبروز. فكلما زادت كثافة التغطية الإعلامية لقضية ما، وارتفع معدل تكرارها ومساحتها وموقعها، ازدادت احتمالية إدراك الجمهور لأهميتها مقارنة بقضايا أخرى تحظى بتغطية محدودة (زكريا، 2016؛ قشوط، 2016). ولا يعني ذلك بالضرورة أن الإعلام يغير اتجاهات الجمهور مباشرة، وإنما يؤثر في ترتيب القضايا التي يراها الجمهور أكثر أهمية (عبد الحميد، 2012).

وتفترض النظرية كذلك أن وسائل الإعلام لا تستطيع تغطية جميع الأحداث والقضايا بالدرجة نفسها، ولذلك يخضع المحتوى الإعلامي لعمليات انتقاء وترتيب وفق أولويات الوسيلة وسياساتها التحريرية واستراتيجياتها المهنية. ومن ثم تصبح بعض القضايا أكثر حضوراً وبروزاً في المجال العام، في حين تتراجع قضايا أخرى بسبب انخفاض مستوى الاهتمام الإعلامي بها. كما يسهم هذا الانتقاء في تشكيل الصور الذهنية لدى الجمهور وفي توجيه الانتباه نحو موضوعات بعينها دون غيرها (القحطاني، 2012).

وترجع الجذور الفكرية لنظرية ترتيب الأولويات إلى كتاب الرأي العام الذي نشره والتر ليبمان عام 1922، إذ أشار إلى دور وسائل الإعلام في تشكيل الصور الذهنية التي يحملها الأفراد عن العالم الخارجي والأحداث التي لا يختبرونها بصورة مباشرة. ومن هذا المنطلق، تسهم وسائل الإعلام في بناء تصورات الجمهور عن الواقع من خلال اختيار الأحداث وتقديمها بصورة معينة، وهو ما يجعلها عنصراً مهماً في تكوين الرأي العام (مزاخرة، 2018).

فرضيات نظرية ترتيب الأولويات

تقوم نظرية ترتيب الأولويات على عدد من الفرضيات الأساسية، من أبرزها أن وسائل الإعلام لا تمنح جميع القضايا القدر نفسه من الاهتمام، وإنما تختار بعض القضايا وتمنحها أولوية في التغطية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أهميتها لدى الجمهور. كما أن زيادة المساحة أو الوقت أو التكرار المخصص لقضية ما يسهم في جعلها أكثر بروزاً وإدراكاً لدى المتلقين (سلطان، 2011).

وترى النظرية كذلك أن القضايا التي يمنحها المحررون والقائمون على وسائل الإعلام أهمية أكبر في عملية النشر غالباً ما تحظى بدرجة أعلى من اهتمام الجمهور، بصرف النظر عن أهميتها الفعلية مقارنة بغيرها من القضايا؛ إذ تسهم عملية الاختيار والنشر والتكرار في إضفاء أهمية نسبية عليها (عبيد، 2009). وفي

السياق نفسه، يشير باترسون إلى أن ترتيب الأولويات يرتبط بقدرة وسائل الإعلام على إبراز بعض القضايا بوصفها جديرة باهتمام الجمهور والسلطات العامة (عبيد، 2009).

وتتأثر عملية ترتيب الأولويات بمجموعة من العوامل، أهمها: طبيعة القضية أو الحدث، وحجم التغطية الإعلامية المخصصة له، ونوع الوسيلة الإعلامية، ومدى اتصال القضية باهتمامات الجمهور، ومستوى معرفة الجمهور السابقة بها، وحاجته إلى التوجيه والمعلومات، إضافة إلى وجود مصادر أخرى للمعلومات قد تدعم مضمون الوسيلة الإعلامية أو تتعارض معه (العليان، 2010؛ مكاي والسيد، 2002؛ زكريا، 2016).

ولا تعمل وسائل الإعلام عادةً على إخبار الجمهور بصورة مباشرة بأن قضية ما أكثر أهمية من غيرها، وإنما يتم ذلك بصورة غير مباشرة من خلال كثافة التغطية، وتكرار النشر، وتخصيص مساحات أو أوقات أكبر، واستخدام أساليب عرض تمنح القضية مزيداً من البروز (مكاي والسيد، 2002). ولذلك تكون قدرة وسائل الإعلام على التأثير أكثر وضوحاً في القضايا التي لا يمتلك الجمهور بشأنها خبرة مباشرة أو مصادر معلومات بديلة، إذ يعتمد الأفراد بدرجة أكبر على الوسائل الإعلامية في تكوين إدراكهم لتلك القضايا (العبدالله، 2006).

مستويات الأجندة

تشير نظرية ترتيب الأولويات إلى وجود أكثر من مستوى للأجندة، ومن أبرزها:

- الأجندة الإعلامية: وتشير إلى مجموعة الموضوعات والقضايا التي تختارها الوسيلة الإعلامية وتمنحها أولوية في النشر والتغطية وفق سياستها التحريرية.
- الأجندة السياسية: وتشير إلى القضايا والموضوعات التي تحظى باهتمام الفاعلين والمؤسسات السياسية وترتبط بالأولويات والقضايا العامة للدولة والمجتمع (عبد الحميد، 2012).

وتوفر نظرية ترتيب الأولويات إطاراً مناسباً لدراسة التغطية الإخبارية للقضايا السياسية، لأنها تساعد في الكشف عن القضايا التي تمنحها وسائل الإعلام الأولوية، ودرجة بروزها، وأنماط تكرارها، وطبيعة الموضوعات والقوى الفاعلة التي يتم التركيز عليها في التغطية الإعلامية.

2.1.2 نظرية الأطر الإعلامية

تُعدُّ نظرية تحليل الأطر الإعلامية (Framing Theory) من النظريات المهمة في دراسات الاتصال، إذ تهتم بالكشف عن الطريقة التي تُقدَّم بها القضايا والأحداث داخل وسائل الإعلام، من خلال اختيار جوانب محددة من الواقع وإبرازها، مقابل تقليل الاهتمام بجوانب أخرى أو إغفالها. ويشير إنتمن (Entman) إلى أن التأطير يقوم على انتقاء عناصر معينة من القضية وجعلها أكثر بروزًا بهدف تفسير المشكلة وتحديد أسبابها وتقييمها واقتراح سبل التعامل معها. (Baysa & Hallahan, 2004)

وتفترض النظرية أن وسائل الإعلام لا تقدم الواقع كما هو بصورة محايدة تمامًا، وإنما تعيد تنظيمه من خلال أطر تساعد الجمهور على فهم الأحداث وتفسيرها. كما تُستخدم هذه الأطر من جانب الصحفيين في تصنيف المعلومات وتنظيمها وتقديمها ضمن بناء دلالي محدد، وهو ما يجعلها أداة مهمة في تشكيل تصورات الجمهور تجاه القضايا المختلفة. (Dietram, 1999)

ويرى (D'Angelo, 2002) أن تحليل الأطر الإعلامية يهدف إلى التعرف إلى طبيعة الأطر المستخدمة في التغطية، والظروف التي أسهمت في إنتاجها، وكيفية تفاعلها مع خبرات الأفراد السابقة، ومدى تأثيرها في إدراك الجمهور وتقييمه للقضايا واتخاذها للمواقف تجاهها، ولا سيما في القضايا السياسية والجدلية التي يرتبط بها تشكيل الرأي العام. وتبرز أهمية النظرية بصورة خاصة في دراسة القضايا التي تحظى باهتمام جماهيري واسع؛ إذ تسهم الصحافة من خلال أساليب البناء والتقديم في تشكيل إدراك الجمهور. ويمكن الكشف عن الإطار الإعلامي من خلال تحليل عناصر المادة الصحفية، مثل العناوين، والصور، والمصادر، والاقتباسات، والإحصاءات، والشعارات، وطريقة ترتيب المعلومات والخاتمة، بما يسمح بفهم الدلالات الصريحة والضمنية للمضمون الإعلامي (يحيى، 2003)

منطلقات النظرية

تتطلق نظرية الأطر الإعلامية من فرضية أساسية مفادها أن المضمون الإعلامي يكتسب معناه من خلال السياق أو الإطار الذي يوضع فيه؛ إذ تسهم الأطر في تنظيم الكلمات والصور والمعاني وربطها بالقيم والخبرات الاجتماعية السائدة، وبذلك تؤثر في الطريقة التي يدرك بها الجمهور القضية المعروضة ويفسرها (الدليمي، 2016). ويشير مفهوم الإطار الإعلامي إلى الفكرة المركزية التي تنتظم حولها معالجة قضية معينة، إذ يتم اختيار بعض جوانب الحدث وإبرازها بدرجة أكبر من غيرها، وتحديد أسبابها وآثارها وسبل التعامل معها. وعليه، فإن عملية التأطير لا ترتبط فقط بما تنتشره الوسيلة الإعلامية، بل كذلك بكيفية صياغته وتقديمه للجمهور.

ويمكن التمييز بين نمطين أساسيين من الأطر الإعلامية:

- الإطار المحدد: يركز على واقعة أو حدث بعينه، ويقدم القضية من خلال حالات أو أمثلة محددة، مثل حادثة اغتيال أو تفجير أو حدث سياسي معين.
- الإطار العام: يعالج القضية ضمن سياق أوسع، ويربطها بعوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو دولية تتجاوز الحدث المباشر.

وأكد (2002) D'Angelo أن الأطر الإعلامية تعمل في عدة مستويات؛ فهي تتصل بالقائم بالاتصال والنص والمتلقي والثقافة، كما تسهم في تشكيل الإدراك العام للواقع، وتؤثر في طريقة تفسير القضايا السياسية والاجتماعية، فضلاً عن دورها في بناء الحوار العام حول القضايا محل الاهتمام. وتفترض النظرية أن الأحداث لا تحمل معنى إعلامياً ثابتاً بذاتها، بل تكتسب معناها من خلال الطريقة التي تُصاغ بها وتُقدَّم إلى الجمهور. ومن ثم فإن إبراز عناصر معينة وإغفال عناصر أخرى يسهم في تحديد تعريف المشكلة وأسبابها وأبعادها والحلول المقترحة لها، وهو ما يجعل تحليل الأطر وسيلة للكشف عن السياق الفكري والمهني الذي يحكم بناء الرسالة الإعلامية (مكاوي والسيد، 2002).

أصول النظرية

ترجع الجذور الفكرية لنظرية الأطر إلى علمي الاجتماع وعلم النفس، وقد أسهم عالم الاجتماع إرفنج جوفمان (Erving Goffman) في بلورتها من خلال كتابه تحليل الأطر، إذ تناول الأطر بوصفها عمليات معرفية تساعد الأفراد على تنظيم الواقع وتصنيفه وتفسيره وفهم الأحداث ضمن سياقات محددة. وفي المجال الإعلامي، يمثل اختيار الإطار أحد القرارات الأساسية في إنتاج المحتوى الصحفي، إذ يتأثر هذا الاختيار بالسياسة التحريرية للمؤسسة الإعلامية، والقيم المهنية للصحفيين، والاعتبارات التنظيمية، والقرارات الفردية، وغيرها من العوامل التي تؤثر في كيفية تقديم الحدث للجمهور (حسونة، 2015).

كما تتمثل أبرز خصائص الأطر الإخبارية في أنها تساعد على تنظيم المعلومات واختيار الجوانب الأكثر ارتباطاً بالمعنى المراد تقديمه، كما توفر تفسيراً للحدث من خلال منظور محدد. كذلك تستخدم الأطر التعبيرات الرمزية والإيحاءات والصور والأساليب اللغوية المختلفة لإضفاء دلالات معينة على المادة الإعلامية، فضلاً عن إسهامها في البناء المعرفي للجمهور من خلال إبراز أبعاد محددة وتجاهل أبعاد أخرى (حيدر، 2006).

الأدوات المستخدمة في تشكيل الأطر

تتشكل الأطر الإعلامية باستخدام مجموعة من الأدوات اللغوية والبصرية والعقلانية؛ فمن الأدوات العاطفية استخدام الاستعارات، والعبارات الجذابة، والأمثلة، والوصف، والصور المرئية، في حين تتمثل الأدوات العقلانية في تقديم الأسباب والتفسيرات والخلفيات والنتائج المرتبطة بالقضية. كما يمكن استخدام الصور البلاغية والأرقام والإحصاءات لإضفاء مزيد من الدلالة والإقناع على الرسالة الإعلامية (Baysha & Hallahan, 2004).

وتوظف الدراسة الحالية نظرية تحليل الأطر الإعلامية في الكشف عن الطريقة التي قدمت بها وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز قضية «صفقة القرن»، من خلال تحليل الموضوعات والأبعاد والمصادر والقوى الفاعلة والاتجاهات التي برزت في التغطية، وتحديد الجوانب التي جرى إبرازها أو تقليل حضورها في كل وكالة. كما تساعد النظرية على تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الوكالتين في بناء المعنى الإعلامي للقضية، والكشف عن الأطر التي حكمت تقديمها للجمهور.

2.2 وكالات الأنباء

2.2.1 مفهوم وأهداف وكالات الأنباء

تمثل وكالات الأنباء مصدراً مهماً رئيساً للأخبار ضمن مسار العملية الإعلامية، حيث تبوأَت هذه المؤسسات مركز الصدارة في التعامل مع الأحداث ومتابعتها وتغطية مجرياتها للجمهور عبر شبكاتها ومراسليها في مختلف البلدان والمناطق الساخنة من العالم، وقد استحوذت هذه الوكالات وخاصة الكبيرة منها ذات الصلة العالمية حيزاً واسعاً ومؤثراً في هذا الميدان، وبالتالي هيمنتها على مجرى تدفق الأخبار.

وتعد وكالات الأنباء من أبرز وسائل الإعلام تأثيراً على الصعيدين الداخلي والخارجي، وهذا التأثير ناتج عن سببين أساسيين هما: "أن وكالة الأنباء لا يقتصر عملها على المحيط الداخلي وإنما يشمل نطاق عملها المحيط الخارجي فهي قادرة على الوصول إلى مناطق وبقع جغرافية تعجز وسائل الإعلام الأخرى عن الوصول إليها بسبب الأجهزة المستخدمة في نقل الخبر وبثه.

وتعرف وكالات الأنباء بأنها: "المؤسسة التي تمتلك إمكانيات واسعة تمكنها من استقبال الأخبار ونقلها وتستخدم شبكة من المراسلين لجمع الأخبار في عدد كبير من دول العالم، كما تستخدم العديد من المحررين في مركزها الرئيسي يتولون تحرير المواد الإخبارية عالمية كانت أم محلية وإرسالها بأسرع وقت إلى مكاتب الوكالة في الخارج للتوزيع المحلي على الصحف ومحطات الإذاعة وإلى وكالات الأنباء المتعاقد معها والصحف ومحطات الإذاعة والتلفزيون خارج المناطق المشتركة فيها مباشرة (الغنام، 2018).

وتعد وكالات الأنباء "وسيلة من وسائل الإعلام غير المباشرة تصل إلى الجمهور من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية المعروفة كالصحافة المكتوبة والصحافة المسموعة والصحافة المرئية، وهي كذلك المصدر الرئيس الذي تعتمد عليه وسائل الإعلام وتقتبس منه الأخبار والمعلومات والممول الرئيس لهذه الوسائل بالمادة الإخبارية على اختلاف أنواعها وأشكالها (أبو عرجه، 2006).

وتقوم وكالات الأنباء بدور عالمي هام في نقل وتبادل الأنباء عبر القارات ويؤهلها للقيام بهذا الدور قدراتها التكنولوجية وكوادرها البشرية المدربة التي تستعين بها في جمع الأنباء وتوزيعها بلغات عديدة في مختلف أنحاء العالم، فضلاً عن قدراتها المادية التي تجعلها قادرة على نقل أخبار العالم وتشكيل التصورات عن الأشخاص والشعوب والثقافات والوصول إلى كل إنسان على سطح الكرة الأرضية. كما أن وكالات الأنباء هي مصنع الأخبار في العالم تستخدمها الدول كافة، فهي مؤسسات كاملة واحتكارات دولية لا يستهان بها تستخدمها الدول الكبرى في تنفيذ سياستها.

2.2.2 وكالات الأنباء "بترا" و "رويترز": التأسيس والسياسة التحريرية

أولاً: وكالة الأنباء الأردنية "بترا"

وكالة الأنباء الأردنية (تعرف اختصاراً بـ بترا)، تم تأسيسها بموجب الإرادة الملكية السامية بإنشاء وكالة الأنباء الأردنية دائرة مستقلة من دوائر وزارة الإعلام الأردنية بتاريخ 16 يوليو 1969م، تقدم هذه الوكالة الخدمات الآتية (موقع وكالة الأنباء الأردنية - بترا، <https://petra.gov.jo>):

- النشرة اليومية باللغة العربية وبمعدل 100 خبر يومياً.
- النشرة اليومية باللغة الإنجليزية وبمعدل 35 خبراً يومياً.
- الصور الفوتوغرافية وبمعدل 25 صورة يومياً.
- خدمات مركز التدريب.
- خدمات الوحدة التلفزيونية.
- الأرشفة الإخبارية ويحتوي ما يزيد عن المليون خبر.
- أرشفة الصور الفوتوغرافية الرقمي ويحتوي 110 ألف صورة.

ثانياً: وكالة الأنباء "رويترز"

هي وكالة أنباء عالمية لجمع المعلومات المتخصصة للمحترفين في قطاع خدمات المال والإعلام والأسواق العالمية المختلفة. ولديه ما يقرب من 200 موقع حول العالم. حتى عام 2008م، شكلت وكالة رويترز

جزءاً من شركة مستقلة، هي مجموعة رويترز، التي كانت أيضاً مزوداً لبيانات السوق المالية. منذ استحواذ شركة تومسون على مجموعة رويترز البريطانية في أبريل 2008م، أصبحت وكالة رويترز جزءاً من تومسون رويترز، التي تشكل القسم الإعلامي. تنقل رويترز الأخبار باللغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية والإسبانية والبرتغالية والروسية والأردية والعربية واليابانية والكورية والصينية. تأسست عام 1851م، يعتبر البعض أن المعلومات التي تقدمها رويترز عالية الموثوقية ويبنى عليها العديد من متخذي القرارات في العالم قراراتهم (موقع وكالة رويترز <https://uk.reuters.com>).

2.3 صفقة القرن

خرجت صفقة القرن من المجهول كونها أعدت وخططت دون أخذ الاعتبار مما سبق، وهذه الخطة يلفها الغموض نظراً لعدم قدرة مصممها على طرحها بموضوعية خاصة أنها استبعدت المحاور الأساسية عن مجرياتها، فمثلاً هي تتحدث عن مستقبل فلسطين وخططت من أميركا دون اعتبار للعرب كافة وليس الفلسطينيين، والغموض الذي اكتنفها في إبداء المرونة في الاستجابة للقضايا المطروحة، فعلى سبيل المثال إن رفض أي مقترح يتعلق بالقدس والاستيطان كونها تعتبر القضايا المهمة للشعب الفلسطيني ووجوده، فأضحت قضية تحمل مبدأ أكون أو لا أكون كونها ترتبط بالنسبة للفلسطينيين في تاريخ وشعب وجغرافيا أيضاً، والأمر ليس مرتبط بإسرائيل ووجودها فقط، فهناك قضايا إقليمية مهمة أخرى لها انعكاسات سلبية على العلاقات الدولية والتعاون كقضايا الإرهاب والتهديد الإيراني للمصالح الأمريكية (بركات، 2020).

2.3.1 التعريف بصفقة القرن

تأتي كلمة الصفقة في اللغة العربية من الجذر الثلاث (ص ف ق)، فهو صافق والمفعول مصفوق، وصفق الشيء ضربه ضرباً ضرباً يسمع له صوت، وصفقَ البيع: أمضاه، وكانت العرب إذا أرادوا إنفاذ البيع ضرب أحدهما يده على يد صاحبه، فقالوا: صفق يده أو على يده بالبيع فوصفوا به البيع. والصفقُ: التبايع، وهذا يعني أن الصفقة بمعناها اللغوي تشير إلى التبايع (البيع والشراء) (معجم المعاني، 2018). وبالتالي فإن صفقة القرن في معناها اللغوي تشير إلى تفرد القرن الحالي ببيع لم يسبقه بيع مثيل له.

أما في الاصطلاح فقد تداولت وسائل الإعلام مصطلح "صفقة القرن" لوصف خطة السلام الإسرائيلية الفلسطينية رغم أنه لم يرد في الوثيقة الرسمية، وذلك وفق لما نشرته وكالة الأنباء الفرنسية بتاريخ 2019/6/22م، وتعرف صفقة القرن أو خطة ترامب للسلام بأنها: "اقتراح، أو خطة سلام تهدف إلى حل النزاع الإسرائيلي الفلسطيني، أعدها رئيس الولايات المتحدة دونالد ترامب. وتشمل الخطة إنشاء صندوق

استثمار عالمي لدعم اقتصادات الفلسطينيين والدول العربية المجاورة، وكان من المتوقع أن يطرحها جاريد كوشنر صهر ترامب خلال مؤتمر في البحرين عقد يومي 25 و 26 يونيو 2019 (غينيس، 2019).

وعرفت كذلك بالاتفاق النهائي، وهو مقترح وضعه الرئيس الأمريكي دونالد ترامب لإنهاء الصراع الإسرائيلي الفلسطيني. تهدف الصفقة بشكل رئيسي إلى توطيد الفلسطينيين في وطن بديل، خارج الأراضي الفلسطينية المحتلة، وإنهاء حق اللجوء للاجئين الفلسطينيين في خارج فلسطين (المومني، 2020).

ومن خلال مراجعة الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت موضوع صفقة القرن، ومتابعة المواد الإخبارية في بعض الصحف ووكالات الأنباء الأجنبية، فإن مصطلح صفقة القرن تم تناوله من خلال العديد من المصطلحات، وتتضمن: (Trump Plan) – (Deal of the Century) – (Trump's Vision for Israeli-Palestinian Peace) – (Trump's "Peace Deal")

إن صفقة القرن والتخطيط لها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التفريق بين الشعوب العربية وقياداتها فلم تعد القيادات مسيطرة ومحكمة في قبضتها خاصة في ظل الضغوطات التي تمارسها القيادات بحق شعوبها والتاريخ مليء بالعبر فهناك من كان أشد من القيادات الحالية ويحكم بالنار والحديد وفشلت سياساتهم وكان مصيرهم مأساوياً وقاسياً جداً، فعلى سبيل المثال الحكم في رومانيا أثناء عهد تشاوتشيسكو حيث كان يمنع الإنسان من الحديث مع الشخص الآخر واستطاعوا التغلب عليه (غينيس، 2019).

2.3.2 إدارة صفقة القرن

يلاحظ أن الإدارة الأمريكية سعت إلى إدارة "الصفقة" بشكل مختلف عن النمط التقليدي السابق لطرح مبادرات التسوية. ومن أبرز معالم إدارتها للصفقة (صالح وسعد، 2020):

- 1- إن روح الصفقة مبنية على فرض "الإملاءات" بدلاً من المفاوضات وهي أقرب إلى محاولة فرض مسار من طرف واحد، أكثر منها وصولاً لاتفاق بين طرفين. وبالتالي فهي تُفقد كلمة "التسوية" معناها ومضمونها. ولذلك تسعى لحسم عدد من الجوانب الجوهرية على الأرض، من خلال وضع الثقل الأمريكي باتجاه محدد، ليدفع بعد ذلك الأطراف الدولية والعربية للقبول بالأمر الواقع، وجعل النزاع عليها أمراً من الماضي. وهو ما يفعله الطرف الأمريكي بشأن الاعتراف بالقدس عاصمة لـ"إسرائيل" ونقل سفارته إليها؛ وهو ما يقوم به هذه الأيام من محاولة لإغلاق ملف اللاجئين الفلسطينيين، كما ظهر في سعيه لإغلاق الأونروا UNRWA، وفي ضغطه على الدول العربية لتوطيد اللاجئين، وإلغاء صفة اللاجئين عنهم.

- 2- عدم الإعلان عن الصفقة رسمياً، والمحافظة على قدر من الغموض والتأخير والتسريبات، لمتابعة الضغوط، وتحقيق قدر من التهيئة النفسية، ومحاولة إيجاد بيانات قبول مناسبة.
 - 3- السعي لممارسة ضغوط قاسية على الطرف الفلسطيني من خلال محاولة عزله، ونزع ورقة القوة العربية من يده، واستخدامها للضغط عليه.
 - 4- محاولة الحصول على قبول الأطراف على الخطوط الرئيسية للصفقة، قبل الإعلان الرسمي عنها، سعياً لقطع الطريق عن الاحتمال المبكر لفشلها وسقوطها.
 - 5- إعطاء "الصفقة" نوعاً من المرونة، بحيث تبدأ من السقف الإسرائيلي الأعلى ويتم "التراجع" أو التخفيف باتجاه الطرف الفلسطيني باعتبارها "تتازلات"، دون أن يصل ذلك إلى الحد الأدنى الذي تطرحه قيادة المنظمة والسلطة.
 - 6- خلط الأوراق، من خلال التركيز على "السلام الاقتصادي"، أو مدخل "غزة أولاً" بحجة تخفيف معاناة القطاع، والاستفادة من ذلك لإضعاف حماس وخط المقاومة، وكذلك للضغط على عباس، للإحياء بإمكانية تجاوزه إذا لم يتجاوب مع الصفقة.
- #### 2.4 وكالات الأنباء وصفقة القرن

بعد إعلان الرئيس الأمريكي، دونالد ترامب، خطته المتضمنة إنهاء الصراع بين الكيان الصهيوني والفلسطينيين، والمعروفة بـ "صفقة القرن" أو خطة "ترامب للسلام"، تابعت العديد من الصحف ووكالات الأنباء هذا الحدث، وتناولت موضوع الصفقة من خلال وجهات نظر مختلفة، حيث نشرت صحيفة "وول ستريت جورنال" الأمريكية تقريراً، أكدت من خلاله على "أن دعم القادة العرب لخطة الرئيس الأمريكي دونالد ترامب للسلام بين الفلسطينيين والإسرائيليين يمثل تحولاً خطيراً في المنطقة، حيث تحضر إسرائيل لاستثمار ما ورد فيها سريعاً وضم الضفة الغربية التي كانت ستقوم عليها دولة فلسطينية، في وقت قدم فيه القادة العرب دعماً مشروطاً للخطة". أما صحيفة "لوموند" الفرنسية فقد اعتبرت في افتتاحيتها الخاصة، أن الرئيس الأمريكي (دونالد) ترامب تجرأ على القانون الدولي بلغة القوة والسيطرة وفرض سياسة الواقع، بسبب عدم الأخذ بعين الاعتبار القوانين والأعراف، مؤكدة في الوقت ذاته "كيف دفن مخطط ترامب القوانين الدولية وألغى آخرين ومنهم الحلفاء الأوروبيين الذين لا يأخذ برأيهم" (الخطيب، 2020).

أما وكالة رويترز فقد أفادت بوجود "تناقضات بارزة" في التفاصيل الدقيقة لـ "صفقة القرن" ومن بين هذه التناقضات اقتراح ترامب، بإقامة "دولة فلسطينية" بينما يتحدث رئيس الوزراء الإسرائيلي فقط عن "سيادة فلسطينية محدودة ومشروطة". إضافة إلى موضوع العاصمة الفلسطينية، حيث إن خطة ترامب تطرح قيام عاصمة فلسطينية في "القدس الشرقية"، غير أن ترامب استخدم عبارة "شرق القدس". وموقف نتنياهو هو

قيام العاصمة الفلسطينية المقترحة في قرية أبو ديس الواقعة في الضفة الغربية إلى الشرق مباشرة من الحدود البلدية الإسرائيلية لمدينة القدس، كما لا تقبل إسرائيل بأن يكون للفلسطينيين أي شكل من أشكال السيادة في المدينة وتعتبرها بالكامل عاصمة لها (رويترز، 2020).

وتناولت وكالة الأنباء الأردنية (بترا) صفقة القرن من المنظور القانوني حيث ترى أنه وفقاً لأحكام القانون الدولي، فإن مجمل خطة السلام الأميركية تعد وثيقة غير قانونية، كونها تركز على مبدأ القوة، وسياسة الأمر الواقع، وعدم الالتزام بقرارات الشرعية الدولية، وتحتوي على مخالفات جسيمة لأحكام القانون الدولي الإنساني، والقانون الدولي لحقوق الإنسان، والقانون الجنائي الدولي، والقانون العرفي الدولي. كما تحتوي على نصوص مخالفة لقرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة، وقرارات مجلس الأمن، ومحكمة العدل الدولية، وغير ذلك من قرارات المؤسسات التي حفظت للشعب الفلسطيني حقوقه بحدها الأدنى وقررت حقه في تقرير مصيره (الشطني، 2020).

أما وكالة الأنباء الفلسطينية (وفا) فقد أكدت أن "صفقة القرن" تنتهك أحد أهم المبادئ الأساسية للقانون الدولي لحقوق الإنسان، وهو حق تقرير المصير، كونها حولت الاحتلال من كونه احتلالاً مؤقتاً، إلى احتلال دائم، من خلال النص على إقامة كيان فلسطيني خاضع للسيطرة الإسرائيلية الكاملة، فلم تنص الصفقة على أي دولة فلسطينية مستقلة، ولم تسمح للفلسطينيين بتقرير مصيرهم، ونيل استقلالهم من السيطرة الإسرائيلية.

3. اجراءات البحث

3.1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبتها لطبيعة وأهداف الدراسة، وذلك من خلال وصف الظاهرة المتمثلة بصفقة القرن وتغطية وكالتي الأنباء (بترا- رويترز) لهذه الصفقة، واستخدام تحليل المضمون لتحليل البيانات المتعلقة بتغطية وكالتي الأنباء لصفقة القرن.

3.2 مجتمع الدراسة: تم اختيار موقعي وكالتي الأنباء بترا ورويترز، لتمثلان نموذجاً محلياً لوكالات الأنباء بترا ورويترز نموذجاً عالمياً، كون بترا وكالة الأنباء الأردنية والشأن الفلسطيني يعتبر شأناً داخلياً بالنسبة

للأردن، ورويترز وكالة الأنباء البريطانية وبريطانيا لها دور كبير في صناعة "إسرائيل". تأسيساً على ما تقدم، تحدد مجتمع الدراسة في مضامين جمع المواد التحريرية الصادرة عن الوكالتين بما يتعلق بصفقة القرن خلال الفترة الزمنية (1-5-2019م ولغاية 3-5-2020).

3.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة منتظمة باستخدام أسلوب الأسبوع الصناعي لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجمع المواد التحريرية التي تناولت صفقة القرن والمنشورة في وكالتي الأنباء الأردنية (بترا) والبريطانية (رويترز) خلال الفترة (1-5-2019 ولغاية 3-5-2020) وتتضمن هذه الفترة انعقاد ورشة البحرين التي افتتحها مستشار البيت الأبيض جاريد كوشنر، وزيارة الرئيس الأمريكي رونالد ترامب لدول الخليج، والإعلان عن الخطة، وردود الفعل عليها بالإضافة لاجتماع وزراء الخارجية العرب في جامعة الدول العربية لرفض الخطة وغيرها من الأحداث.

3.4 أداة الدراسة

طورت الباحثة أداة للدراسة، عبارة عن كشف رصد قامت من خلاله بتحليل مضمون تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ "صفقة القرن"، وقد احتوى كشف الرصد على الفئات الآتية:

- 1- عدد المواد الإخبارية التي تناولت صفقة القرن.
- 2- القوى الفاعلة في المواد التحريرية التي تناولت صفقة القرن وهي: العناصر الرئيسية التي تظهر في أخبار صفقة القرن وتتضمن الشخصيات البارزة في الخبر وقد عرفها أبو عرقرب (2018) بأنها العناصر الرئيسية المكونة لتعريف صفقة القرن وأطرافها والتي تشكل جوهر الصفقة. وتعرفها الباحثة إجرائياً ضمن حدود هذه الدراسة بأنها الشخصيات والدول التي تدور حولها المادة التحريرية، وتتضمن القوى الفاعلة قسمين:

أولاً: الشخصيات

- الملك عبد الله الثاني: ملك المملكة الأردنية الهاشمية.
- محمود عباس: رئيس السلطة الفلسطينية.
- بنيامين نتنياهو: رئيس وزراء إسرائيل.
- دونالد ترامب: رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.
- جاريد كوشنر: كبير مستشاري رئيس الولايات المتحدة.

ثانياً: الدول

- الأردن
- فلسطين
- مصر
- إسرائيل
- الولايات المتحدة الأمريكية
- الإتحاد الأوروبي
- روسيا
- دول الخليج
- أخرى

3.5 إجراءات الصدق والثبات

أولاً- الصدق

ويعني أن المقياس الذي استخدمته الباحثة يمكنه من قياس ما يجب أن يقاس؛ أي مدى قدرة كشف الرصد على تحقيق أهداف الدراسة، وتم القيام بالإجراءات الآتية:

- تم تحديد فئات التحليل بدقة وتقديم تعريفات إجرائية واضحة لكل منها.
- تم عرض كشف الرصد على مجموعة من الخبراء والمختصين في الإعلام لفحص الكشف والحكم على صلاحيته بما يسمح بتحقيق الصدق الظاهري، أي التحقق من أن الأداة (كشف الرصد) تقيس بشكل ملائم ما وضعت لقياسه. وبعد تلقي ملاحظات الخبراء والمختصين، تم التعديل على أداة الدراسة (كشف الرصد) لتصبح صالحة للتحليل الإحصائي.

ثانياً- اختبار الثبات

ويقصد به قياس استقلالية المعلومات عن أدوات القياس، أي إذا تكرر التحليل للأعداد نفسها وبالطريقة ذاتها، ينبغي أن تكون النتائج متقاربة بنسبة كبيرة مما يوفر نسبة اتساق معقولة بين هذه النتائج، وعادة يتم التحقق من الثبات بأكثر من طريقة، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة هولستي للثبات، حيث تم إجراء اختبار الثبات، بإعادة تطبيق نفس الأداة على المواد التحريرية بما يتعلق بصفحة القرن الصادرة عن وكالة بترا ووكالة رويترز. من خلال ثلاثة محللين متخصصين، على عينة فرعية قوامها (11) مادة

تحريرية في وكالة الأنباء الأردنية (بترا)، و (17) مادةً تحريريةً في وكالة الأنباء العالمية (رويترز)، لأول أسبوع صناعي، وبنسبة بلغت (9.0%) تقريباً من إجمالي المواد التحريرية في عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول 1: العينة الرئيسية والفرعية للمواد التحريرية في كل من وكالتي الأنباء بترا ورويترز

العينة	وكالة الأنباء	المواد التحريرية	النسبة
العينة الرئيسية	بترا	130	%40.6
	رويترز	190	%59.4
المجموع		320	%100
العينة الفرعية	بترا	11	%8.5
	رويترز	17	%9.0
المجموع		28	%9.0

وقد تم تطبيق معادلة هولستي للوصول إلى متوسط معامل الثبات، والذي ينص على أن:

$$R = \frac{3M}{(N1+N2+N3) \div 3}$$

حيث إن:

R: ثبات أداة التحليل.

M: عدد المعايير التي اتفق عليها المحللون الثلاث.

N1: عدد المعايير في التحليل الأول.

N2: عدد المعايير في التحليل الثاني.

N3: عدد المعايير في التحليل الثالث.

وبتطبيق معادلة هولستي Holsti جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (2)، إذ يتبين أن قيمة معامل الثبات المحسوبة للفئات التي شملتها أداة الدراسة (كشاف الرصد) للعينة الفرعية في وكالة الأنباء الأردنية

(بترا)، جاءت بنسبة (84.3%) لفئة (المصطلحات التي أطلقت على الصفقة) و (83.3%) لفئة (القوى الفاعلة في المواد التحريرية)، وأن متوسط معامل الثبات بلغ (83.3%) وهي نسبة ذات قيمة مرتفعة تدل على أن أداة الدراسة (كشف الرصد) ثابتة وصالحة للتطبيق.

جدول 2: معامل الثبات في فئات كشف الرصد للمواد التحريرية المتعلقة بصفقة القرن في وكالة الأنباء الأردنية بترا

الرقم	الفئات	التحليل 1	التحليل 2	التحليل 3	المعايير المتفق عليها	نقاط الاختلاف	نسبة التوافق
3	المصطلحات التي أطلقت على الصفقة	28	30	31	25	6	84.3%
6	القوى الفاعلة في المواد التحريرية	18	17	19	15	4	83.3%
متوسط معامل الثبات							83.8%

5. نتائج البحث

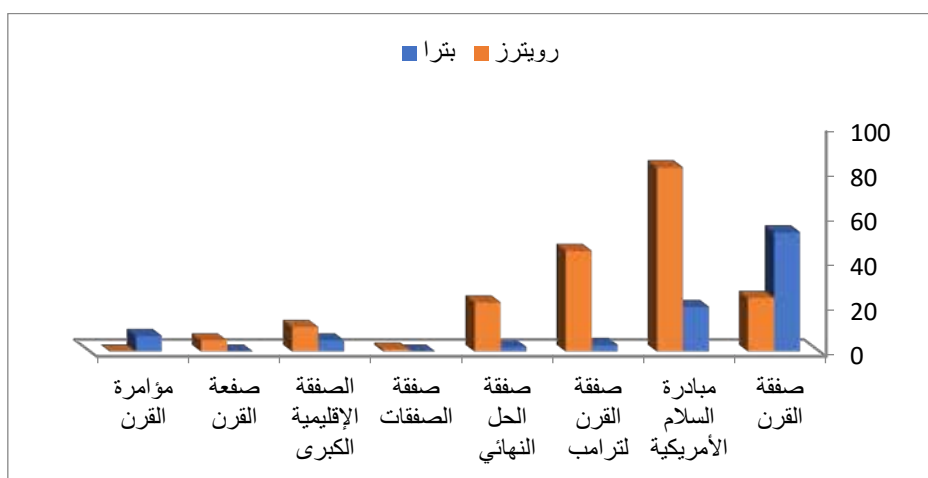
السؤال الأول: ما أهم المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن والتي تناولتها وكالتا الأنباء (بترا - رويترز)؟

جدول 3: المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن في وكالتي رويترز وبترا

المصطلحات	بترا		رويترز	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
صفقة القرن	60	46.2%	24	12.6%
مبادرة السلام الأمريكية	27	20.8%	82	43.2%
صفقة القرن لترامب	10	7.7%	45	23.7%
صفقة الحل النهائي	9	6.9%	22	11.6%
صفقة الصفقات	0	0.0%	1	0.5%
الصفقة الإقليمية الكبرى	12	9.2%	11	5.8%

صفحة القرن	0	%0.0	5	2.6%
مؤامرة القرن	12	%9.2	0	%0.0
المجموع	130	%100.0	190	%100.0

من الجدول (3) يلاحظ أن وكالة الأنباء بترا ركزت في تناولها لصفقة القرن على مصطلح (صفقة القرن) حيث بلغت نسبة هذا المصطلح ضمن المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن (46.2%)، في حين أن وكالة الأنباء رويترز ركزت على مصطلح مبادرة السلام الأمريكية ونسبة (43.2%) من مجمل المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن. وفيما يتعلق بالمصطلحات الأخرى يلاحظ أن ما نسبته (20.8%) من المواد التحريرية في وكالة بترا أطلقت مصطلح (مبادرة السلام الأمريكية) التي حلت أولاً في وكالة رويترز، في حين أن ما نسبته (7.7%) من المواد التحريرية التي تناولت صفقة القرن في بترا أطلقت عليها (صفقة القرن لترامب) وهذا المصطلح نال ما نسبته (23.7%) من مجمل المواد في وكالة رويترز. وأن ما نسبته (6.9%) أطلق على صفقة القرن مصطلح (صفقة الحل النهائي) في وكالة بترا، وما نسبته (11.6%) في وكالة رويترز، كما أن مصطلح (الصفقة الإقليمية الكبرى) أطلق على ما نسبته (9.2%) من مجمل المواد التحريرية في وكالة بترا، وما نسبته (5.8%) في وكالة رويترز. كما يلاحظ من الجدول (3) أن مصطلحي (صفقة الصفقات) و (صفقة القرن) لم يتم إطلاقهما على صفقة القرن ضمن المواد التحريرية في وكالة بترا، بينما يلاحظ أن هناك خيراً واحداً في وكالة رويترز أطلق على صفقة القرن مصطلح (صفقة الصفقات) ونسبة (0.5%)، وأن هناك ما نسبته (2.6%) أطلق على صفقة القرن مصطلح (صفقة القرن) ضمن المواد التحريرية في وكالة رويترز.



الشكل 1: المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن في وكالتي الأنباء بترا ورويترز

السؤال الثاني: ما أبرز القوى الفاعلة في المواد التحريرية التي تناولت صفقة القرن في وكالتي الأنباء (بترا - رويترز)؟

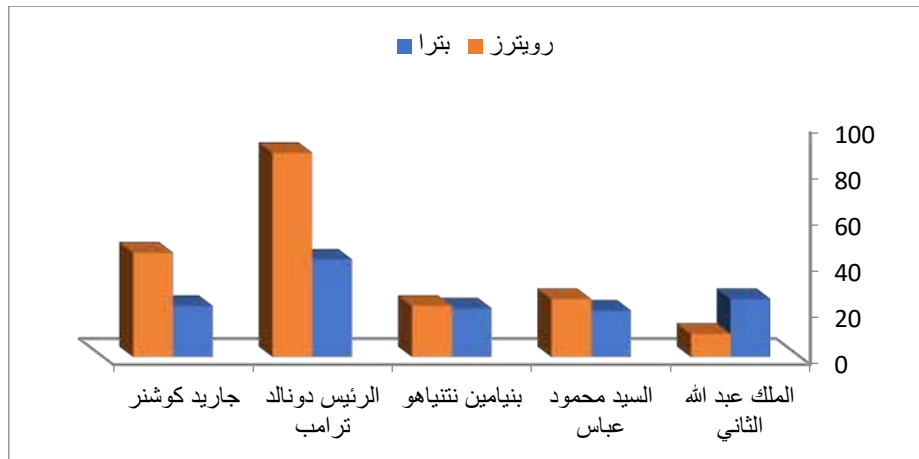
لغايات الإجابة على هذا السؤال، قسمت الباحثة القوى الفاعلة في هذه الدراسة إلى قسمين، الأول الشخصيات الفاعلة، والثاني الدول الفاعلة، وقد جاءت نتائج تحليل مضمون القوى الفاعلة كما يأتي:

أولاً- الشخصيات

جدول 4: القوى الفاعلة من الشخصيات في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالتي رويترز وبترا

روترز		بترا		القوى الفاعلة من الشخصيات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.3%	10	19.2%	25	الملك عبد الله الثاني
13.2%	25	15.4%	20	السيد محمود عباس
11.6%	22	16.2%	21	بنيامين نتنياهو
46.3%	88	32.3%	42	الرئيس دونالد ترامب
23.7%	45	16.9%	22	جاريد كوشنر
100.0%	190	100.0%	130	المجموع

من الجدول (4) يلاحظ أن أكثر القوى الفاعلة من الشخصيات في كل من وكالتي الأنباء بترا وروترز كانت شخصية الرئيس الأمريكي دونالد ترامب، حيث بلغت نسبة هذه الشخصية في وكالة الأنباء بترا (32.3%)، وفي وكالة الأنباء رويترز (46.3%). وقد حلت شخصية الملك عبد الله الثاني كأحد القوى الفاعلة في المرتبة الثانية في وكالة الأنباء بترا وبنسبة (19.2%)، يليها شخصية جاريد كوشنر وبنسبة (16.9%)، يليها بنيامين نتنياهو وبنسبة (16.2%)، يليها في المرتبة الأخيرة السيد محمود عباس وبنسبة (15.4%). أما في وكالة الأنباء رويترز، فقد حلت شخصية جاريد كوشنر في المرتبة الثانية كأحد القوى الفاعلة، وبنسبة (23.7%)، يليها السيد محمود عباس وبنسبة (13.2%)، يليها بنيامين نتنياهو وبنسبة (11.6%)، يليها الملك عبد الله الثاني وبنسبة (5.3%).



الشكل 2: القوى الفاعلة من الشخصيات في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالتي رويترز وبترا

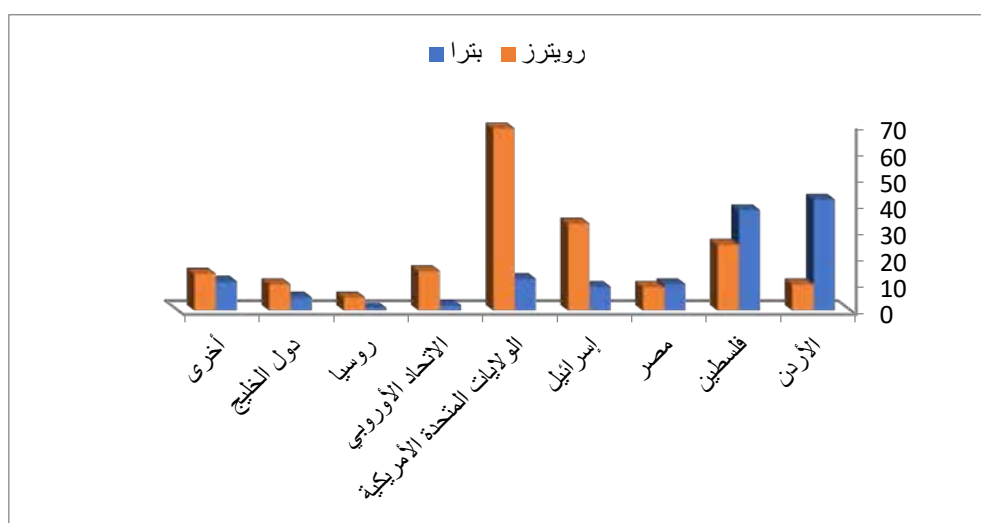
ثانياً- الدول

جدول 5: القوى الفاعلة من الدول في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالتي رويترز وبترا

القوى الفاعلة من الدول		بترا		رويترز	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الأردن		32.3%	42	5.3%	10
فلسطين		29.2%	38	13.2%	25
مصر		7.7%	10	4.7%	9
إسرائيل		6.9%	9	17.4%	33
الولايات المتحدة الأمريكية		9.2%	12	36.3%	69
الاتحاد الأوروبي		1.5%	2	7.9%	15
روسيا		0.8%	1	2.6%	5
دول الخليج		3.8%	5	5.3%	10
أخرى		8.5%	11	7.4%	14

المجموع	130	%100.0	190	%100.0
---------	-----	--------	-----	--------

من الجدول (5) يلاحظ أن أكثر القوى الفاعلة من الدول في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالة الأنباء بتررا كانت الأردن، حيث شكلت ما نسبته (32.3%) من مجمل القوى الفاعلة الدولية، يليها فلسطين وبنسبة (29.2%) ويليها الولايات المتحدة الأمريكية وبنسبة (9.2%)، ويليها مصر بنسبة (7.7%)، يليها دول (أخرى) لم تذكر ضمن فئات التحليل وبنسبة (8.5%)، يليها دول الخليج بنسبة (3.8%)، يليها الاتحاد الأوروبي بنسبة (1.5%)، يليها في المرتبة الأخيرة روسيا بنسبة (0.08%) فقط. أما أكثر القوى الفاعلة من الدول في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالة الأنباء رويترز كانت الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شكلت ما نسبته (36.3%) من مجمل القوى الفاعلة الدولية، يليها إسرائيل وبنسبة (17.4%) ويليها فلسطين بنسبة (13.2%)، ويليها الاتحاد الأوروبي بنسبة (7.9%)، يليها دول (أخرى) لم تذكر ضمن فئات التحليل وبنسبة (7.4%)، يليها دول الخليج والأردن وبنفس النسبة (5.3%)، يليها مصر بنسبة (4.7%)، يليها في المرتبة الأخيرة روسيا بنسبة (2.6%).



شكل (3) القوى الفاعلة من الدول في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالتي رويترز وبتررا

مناقشة النتائج

مناقشة السؤال الأول: ما أهم المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن والتي تناولتها وكالتا الأنباء (بتررا - رويترز)؟

أظهرت نتائج الدراسة أن وكالة الأنباء بتررا ركزت في تناولها لصفقة القرن على مصطلح (صفقة القرن) حيث بلغت نسبة هذا المصطلح ضمن المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن (46.2%)، في حين أن

وكالة الأنباء رويترز ركزت على مصطلح مبادرة السلام الأمريكية وبنسبة (43.2%) من مجمل المصطلحات التي أطلقت على صفقة القرن.

كما أظهرت النتائج أن مصطلحي (صفقة الصفقات) و (صفقة القرن) لم يتم إطلاقهما على صفقة القرن ضمن المواد التحريرية في وكالة بتر، بينما يلاحظ أن هناك خبراً واحداً في وكالة رويترز أطلق على صفقة القرن مصطلح (صفقة الصفقات) وبنسبة (0.5%)، وأن هناك ما نسبته (2.6%) أطلق على صفقة القرن مصطلح (صفقة القرن) ضمن المواد التحريرية في وكالة رويترز. وتفسر الباحثة هذه النتيجة باختلاف السياسات التحريرية التي تنتهجها وكالتا الأنباء بتر وروترز، إذ إن السياسة التحريرية لوكالة الأنباء الأردنية (بتر) أكثر تحفظاً في ما يتعلق بتسمية صفقة القرن، ولذا يلاحظ أن بعض المصطلحات كمصطلح (صفقة القرن) لم تتناولها وكالة الأنباء بتر، بينما تبنتها وكالة الأنباء رويترز في بعض موادها الإخبارية المتعلقة بها.

لقد أفادت وكالة رويترز بوجود "تناقضات بارزة" في التفاصيل الدقيقة لـ "صفقة القرن" ومن بين هذه التناقضات اقتراح ترامب، بإقامة "دولة فلسطينية" بينما يتحدث رئيس الوزراء الإسرائيلي فقط عن "سيادة فلسطينية محدودة ومشروطة". إضافة إلى موضوع العاصمة الفلسطينية، حيث إن خطة ترامب تطرح قيام عاصمة فلسطينية في "القدس الشرقية"، غير أن ترامب استخدم عبارة "شرق القدس". وموقف نتنياهو هو قيام العاصمة الفلسطينية المقترحة في قرية أبو ديس الواقعة في الضفة الغربية إلى الشرق مباشرة من الحدود البلدية الإسرائيلية لمدينة القدس، كما لا تقبل إسرائيل بأن يكون للفلسطينيين أي شكل من أشكال السيادة في المدينة وتعتبرها بالكامل عاصمة لها.

أما وكالة الأنباء الأردنية (بتر) فقد تناولت صفقة القرن من المنظور السياسي والقانوني حيث ترى أنه وفقاً لأحكام القانون الدولي، فإن مجمل خطة السلام الأميركية تعد وثيقة غير قانونية، كونها تركز على مبدأ القوة، وسياسة الأمر الواقع، وعدم الالتزام بقرارات الشرعية الدولية، وتحتوي على مخالفات جسيمة لأحكام القانون الدولي الإنساني، والقانون الدولي لحقوق الإنسان، والقانون الجنائي الدولي، والقانون العرفي الدولي.

وبإسقاط نظرية التأطير الإعلامي على هذه النتيجة يلاحظ أن الإطار هو ما يتخذه أو يقوم به الإعلامي في تصنيف وتنظيم وتفسير الوقائع أو الأخبار التي يقدمها، ومن هذا التصنيف والتفسير إطلاق المصطلحات والتعريفات على بعض الأخبار أو الأعمال لتبقى عالقة في ذهن الجماهير، أو لتصل إلى الجماهير بصورة سهلة، ولذا فقد أطلقت على صفقة القرن عدة مصطلحات، كل مصطلح يشي أو يفسر ويحدد السياسة التحريرية أو اتجاه الإعلامي، فهناك من أطلق عليها صفقة القرن؛ لأنه يراها كوساطة تجارية فيها مكسب

للطرفين، وهناك من أطلق عليها صفقة القرن؛ لأنها تسببت في إيذاء طرف على حساب طرف آخر، وهناك من سماها مبادرة السلام الأمريكية؛ لأنه يرى فيها سلاماً واستقراراً للشعبين الفلسطيني والإسرائيلي ولشعوب المنطقة. ووفقاً لنظرية التأطير الإعلامي فإن أهم قرار يتخذه الإعلامي هو اختيار الإطار المناسب لتقديم الحدث، لأن الإطار هو الذي يعطي المعنى للحدث، وخصوصاً عند استخدام الصورة التي تجذب المتلقي، ويعتمد قرار بناء الإطار على السياسة التحريرية للمؤسسة الإعلامية، والقيم المهنية، وقرارات فردية، وغيرها من العوامل، وبالتالي فإن التأطير هي مجموعة المراحل التي يمر بها الخبر قبل نشره.

مناقشة السؤال الثاني: ما أبرز القوى الفاعلة في المواد التحريرية التي تناولت صفقة القرن في وكالتي الأنباء (بترا - رويترز)؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر القوى الفاعلة من الشخصيات في كل من وكالتي الأنباء بترا وروترز كانت شخصية الرئيس الأمريكي دونالد ترامب، حيث بلغت نسبة هذه الشخصية في وكالة الأنباء بترا (32.3%)، وفي وكالة الأنباء رويترز (46.3%). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الرئيس الأمريكي دونالد ترامب وإدارته هم من وضعوا مقترح صفقة القرن وسعوا إلى تطبيقه على أرض الواقع خدمة لأهداف لهم ولدولة إسرائيل، ولذا فمن الطبيعي والمؤكد أن يكون من أكثر الشخصيات ضمن القوى الفاعلة في المواد التحريرية والإخبارية التي تناولت صفقة القرن والتي أطلق عليها في بعض الأحيان (صفقة ترامب للسلام).

كما أظهرت النتائج أن شخصية الملك عبد الله الثاني كأحد القوى الفاعلة حلت في المرتبة الثانية في وكالة الأنباء بترا وبنسبة (19.2%)، أما في وكالة الأنباء رويترز، فقد حلت شخصية جاريد كوشنر في المرتبة الثانية كأحد القوى الفاعلة، وبنسبة (23.7%). أما فيما يتعلق بالقوى الفاعلة من الدول في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالة الأنباء بترا كانت الأردن، حيث شكلت ما نسبته (32.3%) من مجمل القوى الفاعلة الدولية، يليها فلسطين وبنسبة (29.2%)، أكثر القوى الفاعلة من الدول في المواد التي تناولت صفقة القرن في وكالة الأنباء رويترز كانت الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شكلت ما نسبته (36.3%) من مجمل القوى الفاعلة الدولية، يليها إسرائيل وبنسبة (17.4%) ويليها فلسطين بنسبة (13.2%). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن صفقة القرن ذات ارتباط وثيق بالشأن المحلي، وتعد فلسطين والأردن ذات ارتباطات دولية وثيقة ومتشابهة وأن الشأن الأردني هو الشأن الفلسطيني بشكل عام، فالعناصر الرئيسية التي تظهر في أخبار صفقة القرن وتتضمن الدول ذات العلاقة المباشرة في الخبر والعناصر الرئيسية المكونة لتعريف صفقة القرن وأطرافها والتي تشكل جوهر الصفقة، وكون وكالة الأنباء بترا وكالة أردنية، لذا فقد برزت الأردن وفلسطين كقوى دولية فاعلة فيما يتعلق بصفقة القرن.

كما تفسير هذه النتيجة يعتمد على ما افترضه نظرية التأطير الإعلامي بأن تأثير الأطر الإعلامية على الرسالة يتحقق أيضاً بالحذف والتجاهل والإغفال المقصود، أو غير المقصود لبعض جوانب القضايا وقد يكون من هذه الجوانب الشخصية الفاعلة في القضية. إذاً ذكر شخصية معينة أو عدم ذكرها قد تكون عملية هادفة من الوكالة لإعادة تنظيم المادة حتى تصب في خانة إدراك القراء، ومؤثراتهم الإقناعية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عرقوب (2018)، التي بينت نتائجها أن أطراف الصفقة ومكوناتها الفاعلة والرئيسة هي إسرائيل والفلسطينيون وترامب والقدس، وهذه الأطراف شكلت جوهر الحديث عن صفقة القرن مع ملاحظة غياب واضح لأي طرف عربي أو دولي آخر يكون قادراً على التدخل في الصفقة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة ستشام (Scham, 2020)، التي بينت نتائجها أن القوى الفاعلة في صفقة ترامب كانت الإدارة الأمريكية وعلى رأسها ترامب والسلطة الفلسطينية وعلى رأسها محمود عباس، والدولة الإسرائيلية وعلى رأسها بنيامين نتنياهو.

6. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى وجود تباين واضح في طبيعة تغطية وكالة الأنباء الأردنية (بترا) ووكالة رويترز لـ«صفقة القرن»، سواء من حيث المصطلحات المستخدمة أو القوى الفاعلة التي برزت في المواد التحريرية. فقد أظهرت النتائج أن وكالة بترا ركزت بصورة أكبر على استخدام مصطلح «صفقة القرن»، في حين كان مصطلح «مبادرة السلام الأمريكية» الأكثر حضوراً في تغطية رويترز، وهو ما يشير إلى اختلاف في أساليب تقديم القضية وصياغتها إعلامياً بين الوكالتين. كما عكست النتائج أثر الخصائص المهنية والسياسات التحريرية لكل وكالة في اختيار المصطلحات المستخدمة وفي إبراز بعض الجوانب المرتبطة بالقضية أكثر من غيرها.

كما بينت الدراسة أن الرئيس الأمريكي دونالد ترامب جاء في مقدمة الشخصيات الفاعلة في تغطية كلتا الوكالتين، مع اختلاف واضح في ترتيب بقية الشخصيات والقوى الدولية. فعلى مستوى الدول، تصدر الأردن القوى الفاعلة في تغطية وكالة بترا، يليه فلسطين، في حين جاءت الولايات المتحدة الأمريكية في مقدمة القوى الفاعلة في تغطية رويترز، تلتها إسرائيل ثم فلسطين. وتؤكد هذه النتائج أن التغطية الإعلامية للقضايا السياسية لا تنفصل عن السياق الذي تعمل فيه المؤسسة الإعلامية واهتماماتها وأولوياتها التحريرية، كما تتفق مع منطلقات نظريتي ترتيب الأولويات والأطر الإعلامية في أن اختيار المصطلحات والقوى الفاعلة ودرجة إبرازها يسهم في تشكيل الصورة الإعلامية التي تقدمها الوسيلة للجمهور.

6.1 التوصيات

1. تعزيز الالتزام بالموضوعية والتوازن في تغطية القضايا السياسية من خلال تنويع المصادر والقوى الفاعلة وإتاحة مساحة أكبر لمختلف الأطراف المرتبطة بالقضية، بما يقلل من هيمنة منظور واحد على التغطية الإخبارية.
2. زيادة اهتمام وكالات الأنباء بتوضيح المصطلحات السياسية المستخدمة في التغطية، خاصة المصطلحات ذات الدلالات الجدلية، مع تقديم خلفيات وسياقات تساعد الجمهور على فهم معناها وأبعادها بعيداً عن الغموض أو التوجيه غير المباشر.
3. تطوير آليات العمل التحريري في وكالات الأنباء العربية بما يعزز قدرتها على تقديم معالجة تحليلية أعمق للقضايا الفلسطينية والعربية، وعدم الاكتصار على نقل الأحداث والمواقف الرسمية فقط.
4. إجراء مزيد من الدراسات المقارنة حول معالجة وكالات الأنباء العربية والدولية للقضية الفلسطينية، مع التوسع في فئات التحليل لتشمل الأطر الإعلامية، والمصادر، والاتجاهات، وأساليب الإقناع، والصور المستخدمة، والفنون الصحفية.
5. إجراء دراسات مستقبلية تمتد لفترات زمنية مختلفة لمقارنة تطور الخطاب الإعلامي تجاه «صفقة القرن» والقضية الفلسطينية، وبيان مدى تغير أولويات التغطية والأطر المستخدمة في ضوء المتغيرات السياسية والإقليمية والدولية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عرجه، ت. (2006). الإعلام العربي: تحديات الحاضر والمستقبل. دار مجدلوي للنشر والتوزيع .
- أبو عرقوب، ع. (2018). صفقة القرن من منظور الإعلام وهندسة الجمهور: تحليل نقدي للخطاب الرسمي الأمريكي. مجلة رؤية تركية، (33)، 53-76.
- إسماعيل، ي. م. (2020). صفقة القرن: دولة يهودية لا دولة فلسطينية. مجلة أوامر، (8)، 21-42.

- بركات، ن. (2020). *صفقة القرن وخيارات التعامل معها* [ورقة ندوة]. مركز دراسات الشرق الأوسط والجامعة الأردنية. تقرير علمي لندوة عقدت في الأردن يوم الثلاثاء 25 شباط، عمان، الأردن.
- بسيوني، إ. ح. (2014). *دراسات في الإعلام وتكنولوجيا الاتصال والرأي العام*. ط4، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- بلونيس، ش. (2014). *دور وسائل الإعلام والاتصال الجديد في التغيير السياسي*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي]. الجزائر.
- الترك، أ. (2018). *معالجة وكالات الأنباء الدولية لمسيرات العودة «الكبرى»: دراسة حالة وكالة الأنباء الفرنسية (AFP)*. الباحث الإعلامي، 10 (42)، 109-134.
- حسونة، ن. (2015). *نظريات الإعلام والاتصال*. منشأة دار المعارف، الإسكندرية، مصر.
- الحمد، أ. (2020). *صفقة القرن: التحديات والفرص واحتمالات المستقبل*. مجلة دراسات شرق أوسطية، 91 (24)، 322-368.
- حيدر، ر. (2006). *الخريطة الإدراكية للرأي العام المصري تجاه الصراع الأمريكي العراقي (من 1990 - حتى مارس 2003)*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة]. مصر.
- الدبيسي، ع. (2017). *دراسات إعلامية في تحليل المضمون*. (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبدالرزاق (2016). *نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين*. دار اليازوري العلمية.
- رويترز (2020). *تفاصيل "صفقة القرن" تكشف تلاعبا أمريكيا وإسرائيليا بالألفاظ*. https://arabic.rt.com/middle_east/
- زكريا، أ. (2016). *نظريات الإعلام*. (ط3)، المكتبة المصرية للنشر.
- سلاوي، ب.، شعبانة، ن. أ.، وعاشوري، م. (2019). *أطر المعالجة الإخبارية للقضايا السياسية الراهنة عبر القنوات التلفزيونية الإخبارية: قضية اغتيال الصحفي جمال خاشقجي عبر قناة الجزيرة نموذجاً*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي]. الجزائر.
- سلطان، م. (2011). *وسائل الإعلام والاتصال: دراسة في النشأة والتطور*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الشطني، وسيم جابر (2020). دراسة حقوقيّة: صفقة القرن بين منطق القوة والقانون الدولي. وكالة الأنباء الأردنية <https://petra.gov.jo/>.
- الشوبكي، ب. (2020). صفقة ترامب لإنهاء القضية الفلسطينية: فرص التطبيق في ظل المتغيرات الإقليمية منتدى السياسات العربية، فلسطين.
- صالح، م. — وسعد، و. (2020). الآفاق المستقبلية لصفقة القرن، تقدير استراتيجي. مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان.
- العامودي، م. (2020). التحيزات والمغالطات في صفقة القرن. مجلة أوامر، (8)، 62-77.
- عبد الحميد، م. (2012). نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. (ط4)، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- العبدالله، م. (2006). الدعاية وأساليب الإقناع. دار النهضة العربية.
- عبيد، ع. (2009). مدخل إلى الاتصال والرأي العام. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- علوان، م. (2026). أطر معالجة المواقع الإخبارية الدولية لاتفاق وقف إطلاق النار في غزة لعام 2025: دراسة تحليلية. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، 16 (7).
- العليان، ز. (2010). الاتصال والعلاقات. (ط2)، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- العواودة، م.، وأندلوسي، ع. (2025). تغطية مواقع وكالات الأنباء العربية للحرب على غزة 2023م-2025م: دراسة تحليلية مقارنة *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (123)، 260-296.
- الغنام، ع. (2018). مدخل في عالم الصحافة: الصحافة اليومية. دار النجاح.
- غينيس ب. (2019) رواية أيام تشاوشيسكو الأخيرة. (ط1)، الثقافة للنشر والتوزيع، أبو ظبي الإمارات.
- الفليح، أ. (2011). دور وكالة الأنباء الأردنية (بترا) في صناعة الخبر المحلي من وجهة نظر الصحفيين في الصحف اليومية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. عمان، الأردن.
- القحطاني، ن. (2012). التغطية الإخبارية لوكالة رويترز لقضايا الخليج العربي من وجهة نظر الإعلاميين في دولة الكويت. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. عمان، الأردن.
- قشوط، ج. (2016). تحليل مضمون الصفحات الأولى في الصحف الأردنية اليومية: دراسة تحليلية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. عمان، الأردن.

- قطامي، ر. (2017). تغطية الصحافة العربية اليومية للأزمة السورية: تحليل مضمون صحف (الغد الأردنية والأخبار اللبنانية والقدس العربي). [رسالة ماجستير، معهد الإعلام الأردني].
- المجالي، ع. (2020) صفقة القرن تحليل مضمون. مجلة دراسات الشرق الأوسط، 91(24)، 410-444.
- مزاهرة، م. (2018). نظريات الاتصال. (ط2)، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المشاقبة، أ. (2020). مضمون صفقة القرن والانعكاسات والخيارات العربية، صفقة القرن وخيارات التعامل معها [ورقة ندوة]. مركز دراسات الشرق الأوسط والجامعة الأردنية، تقرير علمي لندوة عقدت في الأردن يوم الثلاثاء 25 شباط، عمان، الأردن.
- مصطفى، ف. (2011). وكالات الأنباء بين الماضي والحاضر. (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- معجم المعاني. (2018). معنى «صفقة» في معجم اللغة العربية.
- مكاوي، ح.، والسيد، ل. (2002). الاتصال ونظرياته المعاصرة. (ط2)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- موقع وكالة الأنباء الأردنية-بترا، <https://petra.gov.jo>
- موقع وكالة رويترز <https://uk.reuters.com>
- وتوت، ص. (2019). أهمية وكالات الأنباء كمصدر من مصادر الإعلام. مجلة أهل البيت، 12(2)، 132-165.
- يحيى، د. (2003). تأثير أبعاد الإطار الإعلامي للصحف المصرية على معالجة قضايا الرأي العام، دراسة في إطار نظرية تحليل الأطر الإعلامية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 1(4)، 193-254.

المراجع الأجنبية:

- Baskin, J. (2020). The "Deal of the Century" Dies in Jerusalem. *Journal of Politics, Economics and Culture*, 2(25), 111- 115.
- Baysha, O., & Hallahan, K. (2004). Media framing of the Mkrainian political crisis 2000-2001, *journalism studies*, 5(2), 233-246.

- D'Angelo, P. (2002). News framing as a multiparadigmatic research program". A response to Entman, *Journal of Communication*, 52(4), 870–888.
- Dietram, A. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication*, 49(1), 1-20.
- Jebril, N. (2026). Balance and impartiality in public service news: The BBC's news framing of the 2023 Israel–Gaza war. *Journal of Arab & Muslim Media Research*, 19(2), 187–211. doi:10.1386/jammr_00105_1.
- Kozman, C., & Cozma, R. (2026). War and peace journalism in the 2023 Israel–Gaza war: A comparative analysis of the headlines of five international news agencies. *International Communication Gazette*, 88(4), 367–386.
- Liel, A. (2020). Trump's "Deal of the Century" Is Modeled on South African Apartheid, *Journal of Politics, Economics and Culture*, (25)2, 75-78.
- Pace, M., & Yacobi, M. (2020). Can the EU Stand Up to Trump's "Deal of the Century". *IAI Commentaries*, 10(20), 1-6.
- Scham, P. (2020). American Reaction to Trump's "Deal of the Century": Can U.S. Policy Change?. *Journal of Politics, Economics and Culture*, 2(25), 123- 128 .

درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

The Degree to which School Principals in Irbid Governorate Apply the Principles of a Learning Organization, from the Perspective of Principals and Teachers

نور العجمي⁽¹⁾، عبد الله العبيّان⁽²⁾، سلسبيل أبو قاسم⁽³⁾

(1) الكويت (وزارة التربية والتعليم)، دكتورة إدارة تربوية ajamenoor@gmail.com
(2) الكويت (وزارة التربية والتعليم)، دكتورة أصول التربية ajamenoor@gmail.com
(3) اليرموك (جامعة اليرموك)، دكتورة إدارة تربوية aboqasemsalsabeel@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026-3-15 | تاريخ القبول: 2026-4-28 | تاريخ النشر: 2026-5-30

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لضوابط المنظمة المتعلمة لدى المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (354) مديراً ومديرة ومعلمًا ومعلمة من العاملين في مدارس محافظة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس ككل جاءت ضمن درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى

الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتشجيع مديري المدارس على التعاون مع المعلمين في فهم المنهاج وتحليله وتطويره، وتخصيص الوقت المناسب لتحقيق التعلم الجماعي.

الكلمات المفتاحية: درجة التطبيق، ضوابط المنظمة المتعلمة، مديري المدارس، معلمي المدارس، محافظة إربد.

Abstract

This study aimed to identify the extent to which school principals in Irbid Governorate apply the principles of a learning organization from the perspectives of both principals and teachers, and to determine the impact of variables (gender, academic qualification, and job title) on the perceptions of the study sample regarding these principles. The study sample consisted of 354 principals and teachers working in schools in Irbid Governorate, selected using simple random sampling. The descriptive survey method was employed, and a questionnaire was used to collect the necessary data to achieve the study's objectives. The results of the study showed that the degree of application of the controls of the learning organization among school principals as a whole was within a moderate degree. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$) between the arithmetic means of the assessments of the study sample regarding the degree of application of the controls of the learning organization among school principals attributable to the variables of (gender and job title), and there were statistically significant differences attributable to the variable of academic qualification in favor of postgraduate studies. In light of the results, the study recommends encouraging school principals to cooperate with teachers in understanding, analyzing and developing the curriculum, and allocating appropriate time to achieve group learning.

Keywords: *Guidelines for the learning organization, school principals, school teachers, Irbid Governorate.*

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً سريعاً في شتى ميادين الحياة العلمية والعملية ولا سيما المجالات التربوية، كما أسفر هذا التطور عن مجموعة من التحديات نتيجة للانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، وهذا ما دفع القائمين على إدارة المؤسسات كافة وخاصة المؤسسات التعليمية والمدارس على وجه التحديد لاستخدام الأساليب العلمية في الإدارة؛ حيث أن نجاح المدرسة يعتمد بالدرجة الأولى على الأساليب التي يتبعها المديرون في إدارتها (الزايد والعودة، 2025)، وقد تكون أفكار المنظمة المتعلمة (سينغه) من البدائل المناسبة في المؤسسات التعليمية، والتي تسعى لتطوير أدائها وتحقيق تنمية مهنية للعاملين فيها بصورة فضلى.

تواجه المؤسسات التربوية عدداً من التحديات التي قد تحد من قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة قادرة على التعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات، ومن أبرزها الجمود في بعض الممارسات والأنظمة التعليمية، وسيادة الثقافة الفردية في العمل بدلاً من ثقافة التعاون وتبادل المعرفة والخبرات، فضلاً عن ضعف الوقت والفرص المخصصة للتعلم المهني الجماعي. كما يرتبط نجاح المنظمة المتعلمة بقدرة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية تشجع الحوار والتشارك في المعرفة، وتدعم العمل الجماعي، وتتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات والممارسات السابقة. وقد بينت دراسة شملت مؤسسات مدرسية في إسبانيا وبلغاريا وإيطاليا وتركيا أن هناك عوائق تحول دون وصول المدارس إلى مستوى المنظمة المتعلمة، كان من أبرزها جمود المناهج والثقافة التدريسية القائمة على الفردية، مما يؤكد أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب إحداث تغيير في الثقافة والممارسات التنظيمية، وليس مجرد إدخال تغييرات إدارية أو تقنية (Serrano, 2023).

وتبرز المنظمة المتعلمة كأحد الخيارات الناجعة للأخذ بأيدي المنظمات لمواكبة خطى التطور المتلاحقة؛ مما يسهم في تحقيق التقدم والنمو من خلال التعليم المستمر والتعاون الجماعي لتحقيق رؤية مشتركة؛ حيث يُنظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تستطيع إكساب المعارف والمهارات الجديدة ونشرها بين الأفراد لتحقيق رؤية وأهداف مشتركة تسعى إليها بكفاءة وفاعلية (الرواشدة، 2018).

وتُعرّف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تعمل بصورة مستمرة على تيسير التعلم لجميع أعضائها، وتوظيف المعرفة والخبرات المتولدة من داخل المنظمة وخارجها في تطوير الممارسات وتحسين الأداء،

مع قدرتها على التكيف المستمر مع التغيرات في بيئتها. وفي المؤسسات التربوية، يتجسد مفهوم المنظمة المتعلمة في توفير بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، والتعاون وتبادل الخبرات، والتفكير الجماعي، والابتكار، والمراجعة المستمرة للممارسات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية. وتشير دراسة حديثة تناولت المنظمة المتعلمة في التعليم المدرسي إلى أن بناء المنظمة المتعلمة يرتبط بمجموعة من العوامل، من أبرزها القيادة، والالتزام الشخصي، والثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتغيير (Kareem et al., 2025).

انتقل مفهوم المنظمة المتعلمة من مجال الإدارة ودراسات المنظمات إلى المجال التربوي نتيجة تنامي الاهتمام بقدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات المتسارعة وتحسين أدائها بصورة مستمرة. وقد بدأ توظيف المفهوم في التربية من خلال النظر إلى المدرسة والجامعة باعتبارهما منظمين لا تقتصر وظيفتهما على تقديم التعليم، وإنما تتعلمان أيضاً من خبراتهما وممارساتهما، وتعملان على إنتاج المعرفة وتبادلها وتوظيفها في تطوير العمل المؤسسي. ومع تطور هذا الاتجاه، أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة في المجال التربوي يرتبط بالتعلم المهني المستمر للمعلمين، والتعاون والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة الداعمة للتعلم، وبناء رؤية مشتركة، وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع الحوار والتجريب والابتكار. ومن ثم، لم يعد التعلم في المؤسسة التعليمية مسؤولية الطلبة وحدهم، بل أصبح عملية تنظيمية شاملة تشمل المديرين والمعلمين والعاملين، بحيث تتعلم المؤسسة من أفرادها ومن بيئتها، وتحول المعرفة والخبرات المتراكمة إلى ممارسات تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهدافها التعليمية. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن النظر إلى المدارس باعتبارها منظمات متعلمة يساعد على فهم قدرتها على مواجهة التغير وتحسين الممارسات التعليمية والتنظيمية بصورة مستمرة (Serrano, 2023).

وفي سياق التعليم تعرف أبو العلا (2018) المنظمة المتعلمة بأنها: "تلك المنظمة التي تتميز عن مثيلاتها من المنظمات التعليمية الأخرى، من حيث قيادتها التعليمية وهيكلها التنظيمي المرتبط بالعمليات التعليمية التبادلية بين القادة والمروّسين، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وإتاحة المعلومات وتبادل المعرفة بينهم".

وبناءً على ما سبق أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى إلى إكساب أفرادها المعارف والمهارات والاتجاهات بشكل مستمر بهدف التكيف مع المتغيرات الخارجية وزيادة الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المشتركة والتنمية المستدامة.

تبرز أهمية المنظمة المتعلمة في تشجيعها لأعضائها على تطوير مهاراتهم من خلال التفكير الإبداعي في حل مشكلات العمل، وتكسبهم الثقة بالنفس دون الإصابة بالرهبة من الخطأ باعتباره فرصة للتعلم، وتنمي مهارات التواصل الاجتماعي بين العاملين، وتساعد المنظمة على التكيف مع البيئة من خلال فهمها وسهولة التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية (Prelopecan, 2016).

يمثل تحول المدارس إلى منظمات متعلمة توجهاً مهماً في تطوير المؤسسات التربوية؛ لما يوفره من قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية، وتحسين الممارسات المهنية والتنظيمية بصورة مستمرة. فالمدرسة المتعلمة لا تتعامل مع التعلم باعتباره مسؤولية الطلبة فقط، وإنما تجعله عملية مؤسسية تشمل المديرين والمعلمين والعاملين، من خلال تشجيع التعلم المستمر، وتبادل الخبرات والمعارف، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستفادة من الخبرات السابقة في معالجة المشكلات وتطوير الأداء. كما يسهم هذا التحول في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة والحوار والابتكار، ويعزز قدرة المدرسة على التكيف مع المستجدات بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة لها بعد حدوثها. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن المدرسة بوصفها منظمة متعلمة تحتاج إلى توفير ظروف تنظيمية وثقافية وقيادية داعمة للتعلم والتطوير المستمر، بما يجعل التعلم جزءاً أساسياً من الممارسات اليومية للمدرسة ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية (Sambonin, 2024).

تهدف المنظمة المتعلمة إلى إشعار العاملين بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال تصب في مصلحة المنظمة وتعود عليهم بالفائدة والنفع، وذلك من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم ضمن مجموعات عمل منظمة تهدف إلى النمو والتحسين والتطوير، وتخزين قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وإعطاء العاملين فرصة التجريب والمحاولة للوصول إلى نتائج إيجابية غير متوقعة (السهلي، 2017).

تهدف المنظمة المتعلمة إلى بناء قدرة مؤسسية مستدامة على التعلم والتطوير والتكيف مع المتغيرات، من خلال جعل التعلم عملية مستمرة وجزءاً أساسياً من الممارسات التنظيمية اليومية. وتسعى إلى تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بينهم، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فضلاً عن إيجاد بيئة تنظيمية تشجع الحوار والتفكير النقدي والابتكار والتجريب. كما تهدف المنظمة المتعلمة إلى تحويل المعرفة والخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء وتطوير الإجراءات والممارسات، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية بصورة أكثر مرونة، بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع مستوى فاعليتها واستدامة أدائها. وفي السياق التربوي، ينعكس ذلك على قدرة المدرسة على تحسين ممارساتها

التعليمية والإدارية، وتعزيز التعلم المهني للعاملين، وتطوير جودة العملية التعليمية بصورة مستمرة (Serrano, 2023).

وضع الباحثون خمسة ضوابط على المؤسسة التي تسعى لأن تصبح منظمة متعلمة، وأوجب أن تلتزم بها، وهي: التفكير النظامي (System Thinking) الذي يركز على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ويركز على أجزاء النظام ووحداته، وعلى العلاقات البينية التي تربطها فتجعلها متكاملة، أما الضابط الثاني وهو التميز الذاتي (Personal Mastery) الذي يركز على استمرارية العمل لتوضيح الرؤية الشخصية بدقة، ورؤية الواقع بموضوعية، وأما الضابط الثالث فكان تحت مسمى النماذج الذهنية (Mental Models) والذي يركز على تغيير الصور الذهنية والافتراضات والتعميمات المتوارثة والتي تؤثر في تصورات وسلوكيات الأفراد للعالم، وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم، أما الضابط الرابع وهو الرؤية المشتركة (Shared Vision) فقد أكد على ضرورة قدرة المؤسسة والعاملين فيها على رسم صورة مشتركة ومتماثلة تحدد المستقبل المنشود بوضوح، والضابط الأخير والخامس هو التعلم الجماعي (Team Learning) الذي يتم من خلاله تنظيم جهود العاملين في المؤسسة، وترتيبها وتوحيدها، للوصول إلى نتائج يرغبون في تحقيقها (Tunta& Pooncharoen, 2024).

وبناءً عليه فإنه ينبغي على وزارة التربية والتعليم أن تقوم بوضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للعملية التعليمية وتطويرها على صعيد البيئة المدرسية والمعلمين ومتطلبات التنمية، ومن بين هذه الأهداف تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، وهذه الأهداف لن تتحقق ما لم يحدث تغيير نوعي في التعليم يتمثل في التخلي عن الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية، وتبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تواكب المتغيرات، وتوفر فرصاً للتعليم المستمر مدى الحياة، وتشجع على البحث والحوار والمشاركة، مما يفرض على المؤسسات التعليمية تغيير ممارساتها الإدارية لربط التعليم بالتنمية والأخذ بمفاهيم إدارية جديدة محوراً التحول لتصبح منظمات متعلمة، وتطبق ضوابطها للعمل على تحقيق منظمة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تؤدي إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال ما تمر به من تجارب وخبرات، والاستفادة والتعلم منها سواء كانت تجارب ناجحة أم فاشلة.

وعليه ينبغي عدم إغفال ما للمنظمة المتعلمة من تأثير في البيئة المدرسية والعاملين فيها والطلبة، والأخذ بالتأثيرات الإيجابية من ممارستها والالتزام بضوابطها والتي تحقق أهداف العملية التعليمية، فالتعرف على أهمية ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس قد يكون له تأثير إيجابي على العملية التعليمية، نظراً

لأن عملية اختيار الإداريين في المدارس تخضع لعناية فائقة وعلى أساس علمي سليم يحقق ما تسعى المدرسة لتحقيقه للارتقاء بالأداء وتحسينه.

1.1 مشكلة البحث

يتسم العصر الحالي بملامح استراتيجية معاصرة، تستوجب إعادة النظر في العمل الإداري أسلوبًا وفكرًا وممارسة، مما يجعل المؤسسات التعليمية أمام تحديات إدارية تتطلب مهارات جديدة في التعامل معها، وتستوجب تدريب الإدارات الحالية وتأهيلها لمواجهتها، واختيار إداريين بمواصفات استراتيجية، تمكنهم من استكمال مسيرتهم في العمل الإداري. لاحظ أحد الباحثين من خلال عمله معلمًا ومرشدًا تربويًا في المدارس أن هناك تفاوتًا في ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة (سينج) لدى مديري المدارس، وقد ينعكس ذلك سلبيًا على فعالية العملية التعليمية والعاملين في البيئة المدرسية، وخاصة المعلمين.

تباينت نتائج الدراسات التي أشارت إلى ضوابط المنظمة المتعلمة كدراسة كل من بدارنة وآخرون (2019)، ودراسة الزهراني والضويحي (2020)، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

1.2 أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

أولاً: **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها قد تناولت الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة، كما أنها تشكل مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بضوابط المنظمة المتعلمة وأهميتها، والتي يستفيد منها المعلمون، والمهتمون في الجانب التعليمي، والباحثون.

ثانياً: **الأهمية العملية:**

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

1. مديرو المدارس في مدارس محافظة إربد؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة ونتائجها الإيجابية على العملية التعليمية، والارتقاء بالبيئة المدرسية وتحقيق أهدافها.
2. المعلمون في مدارس محافظة إربد؛ وذلك من خلال معرفتهم بدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة، ودورها في تحقيق الارتقاء والنجاح للمدرسة مقارنة بنظيراتها.
3. المسؤولون عن التعليم في المدارس بمحافظة إربد؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة، بما يحقق الالتزام والاستقرار لدى العاملين، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من مستويات الإنجاز لديهم.
4. قد تفتح الدراسة الآفاق لدى الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب موضوع الدراسة، لمدى حاجة المجتمعات لمثل هذه الدراسات والتعرف إلى أهميتها.

1.3 أسئلة البحث

بشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

1.4 مصطلحات البحث

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والاجرائية الآتية:

ضوابط المنظمة المتعلمة (سينج): " مجموعة من الشروط والممارسات التنظيمية التي تهئ المؤسسة التعليمية لتصبح بيئة داعمة للتعليم المستمر، من خلال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وإتاحة فرص التعلم على مختلف المستويات، وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات الملائمة، وتشجيع المشاركة والعمل

الجماعي، وإدارة المعرفة وتبادلها، وتوظيف التكنولوجيا في دعم التعلم والتطوير التنظيمي. وبذلك تمثل هذه الضوابط إطاراً تنظيمياً يضمن انتقال التعلم من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة، ويساعد المؤسسة على التطوير المستمر والاستجابة للتغيرات في بيئتها التعليمية" (Tinta & Pooncharoen, 2024: 321).

وتعرف إجرائياً بأنها: الضوابط التي يلتزم بممارستها مديرو المدارس في محافظة إربد؛ وسيتم قياسها بالدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحثين بتطويرها لهذا الغرض.

1.5 حدود البحث

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري ومعلمي ومعلمات المدارس في محافظة إربد.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة إربد.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2025-2026.

1.6 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثان الوصول إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

وفي دراسة قام بها النويري (2016) هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق الغرض من الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة مرتفعة.

قام أبايا ومياتو (Abaya & Mebatu, 2017) بدراسة هدفت التعرف إلى تقييم ممارسات التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية كمنظمات متعلمة في أروميا الغربية في أثيوبيا، واستخدم المنهج الخليط لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (600) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك استعداداً منخفضاً في المدارس الثانوية للتحويل لمنظمات متعلمة.

وفي دراسة أجراها بدارنة وآخرون (2019) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق نموذج سينج في مدارس محافظة إربد كمنظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين والباحث في المعوقات وسبل مواجهتها، واستخدم المنهج الخليط لتحقيق الغرض من الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (670) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة لجميع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة أنموذج سينج في مدارس محافظة إربد كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

وأجرى الحربي والزايدي (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج (سينج) بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (100) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج (سينج) بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

وقام ستيفنيز (Stevens, 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة الخمسة لبيتر سينج في المدارس الريفية الأمريكية وأثرها في التنمية المهنية، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (36) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقاً ضعيفاً لضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس الريفية الأمريكية.

وقام الزهراني والضويحي (2020) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء نموذج سينج، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (83) قائدًا ووكيلاً مدرسياً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر قادتها كانت بدرجة كبيرة جداً.

وأجرت الحمادي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية للبنات بمدينة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية للبنات بمدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة.

وقد تميزت الدراسة الحالية بمجتمعها وموضوعها، ومتغيراتها إذ أنها ركزت على ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في محافظة إربد، وفي ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

2. الاطار النظري

2.1 المنظمة المتعلمة

يُشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المؤسسة التي تشجع التعلم الجماعي الفعال، وتتغير باستمرار لإدارة أفضل واستخدام أمثل للتقنية، وتشجع العاملين فيها على التعلم المستمر داخل وخارج المنظمة، وتعمل استخدام التقنية لتسهيل عملية التعلم وزيادة الإنتاج، ويُنظر إليها بأنها منظمة قادرة على اكتساب المعارف والأفكار الجديدة، ونشرها وتبادلها بين أفرادها من خلال رؤية جماعية مشتركة تسعى لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة (الرواشدة، 2018).

ويتطلب تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة إحداث تحول متكامل في الثقافة والممارسات والهياكل التنظيمية، بحيث يصبح التعلم المستمر جزءاً أساسياً من العمل المدرسي وليس نشاطاً منفصلاً. ويبدأ ذلك بتبني قيادة مدرسية داعمة للتعلم والتغيير، وصياغة رؤية مشتركة يشارك العاملون في تحديدها وتحقيقها، إلى جانب توفير فرص منتظمة للتعلم المهني والتطوير المستمر للمعلمين. كما يتطلب التحول تعزيز العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق مهنية تتبادل الخبرات والممارسات، وتشجيع الحوار والاستفسار والتفكير التأملي في المشكلات التعليمية، وتمكين المعلمين من المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم قدرًا مناسبًا من الاستقلالية. كذلك ينبغي بناء نظم فاعلة لإدارة المعرفة، بحيث يتم توثيق الخبرات والممارسات الناجحة وتبادلها والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي، مع توظيف التكنولوجيا لتسهيل الوصول إلى المعلومات ودعم التواصل والتعلم. ويؤكد هذا التحول أهمية بناء ثقافة مدرسية تشجع التجريب والابتكار والتعلم من

الأخطاء، وتربط التعلم الفردي والجماعي بتحسين الأداء المدرسي وتحقيق تعلم أفضل للطلبة، Sambonin, (2024).

تهدف المنظمة المتعلمة إلى إشعار العاملين بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال تصب في مصلحة المؤسسة وتعود عليهم بالفائدة والنفع، وذلك من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم ضمن مجموعات عمل منظمة تهدف إلى النمو والتحسين والتطوير، وتخزين قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وإعطاء العاملين فرصة التجريب والمحاولة للوصول إلى نتائج إيجابية غير متوقعة (السهلي، 2017).

وتبرز أهمية المنظمة المتعلمة في تشجيعها لأعضائها على تطوير مهاراتهم من خلال التفكير الإبداعي في حل مشكلات العمل، وتكسبهم الثقة بالنفس دون الإصابة بالرهبة من الخطأ باعتباره فرصة للتعلم، وتنمي مهارات التواصل الاجتماعي بين العاملين، وتساعد المنظمة على التكيف مع البيئة من خلال فهمها وسهولة التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية (أبو أديب، 2018).

2.2 نموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة وضوابطه (Peter Seng Model):

يُعد نموذج سينج الذي عرضه في كتابه "الضابط الخامس" أول نماذج المنظمة المتعلمة؛ حيث وضع له خمسة أبعاد ينبغي على المنظمة الالتزام بها للتحويل إلى منظمة متعلمة، ومن هذه الأبعاد (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي)، ويعتبر من أكثر نماذج المنظمة المتعلمة انتشاراً وتطبيقاً بين المؤسسات المختلفة في شتى الميادين والمجالات، بالإضافة إلى شمولية أبعاده لفلسفة المنظمة المتعلمة، ومناسبته مع الناحية التعليمية (Jemain et al., 2024).

1- التمكن الشخصي (Personal Master): ويمثل العمل المستمر على تحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، والرؤية الموضوعية للواقع، والعمل على تركيز الجهود والمثابرة لتحقيق ما يطمح إليه الفرد، وتبني منهج التعلم المستمر والاحتراف المهني، والإتقان في العمل في سبيل تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها. ويعمل هذا الضابط على رؤية الواقع بموضوعية، وقد يعني الهيمنة على الأشخاص أو الأشياء، وفي نفس الوقت يمثل مستوى معين من الكفاءة، وهو حجر الأساس للمنظمات المتعلمة، وعليها التركيز على التمكن الشخصي لتطوير أداء وكفاءة العاملين بها؛ كونه يشجع التحفيز الشخصي للتعليم المستمر، والعيش في العالم والتفاعل معه بدلاً من التقوقع حول مكان أو أشياء معينة، ويمكن الأفراد من الحصول على الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض طريقهم، فالتمكن الشخصي هو التعلم والنمو الشخصي.

2- النماذج العقلية (Mental Models): يمثل هذا البعد صوراً ذهنية، وقيماً مكتسبة، وافتراسات راسخة في أعماق النفس البشرية، تؤثر في تصور الإنسان للعالم وطريقة تفسيره لما يحدث حوله من أحداث، وتحدد طريقة التعامل معها، كما أن النماذج العقلية تمثل تعميمات متأصلة تؤثر على فهم العالم لردود الأفعال، وبشكل عام لا يعي الأفراد النماذج العقلية وأثرها على سلوكهم، وهذه النماذج تبدأ بالتعلم لإخراج الصور الداخلية عن العالم، وإظهارها للخارج بدقة، وتضم النماذج العقلية المقدرة على استمرار حوار هادف ليستثمر به الأفراد تفكيرهم بفاعلية، ويجعلونه ظاهراً للتأثير على الآخرين، وفي المنظمات المتعلمة تساعد النماذج العقلية في تسريع التعليم، وفي نفس الوقت قد تعيقه وتجمد بعض المنظمات.

3- الرؤية المشتركة (Shared Vision): تمثل قدرة العاملين في المنظمة على رسم صورة جماعية مشتركة لمستقبل المنظمة ويعملون على تحقيقها. ومن الصعب أن تحقق المؤسسات التميز في غياب الأهداف والقيم والمهام التي تتأصل بعمق بين أفرادها، وعندما تكون هناك رؤية أصيلة في المؤسسة يقوم الأفراد بالتعلم والتفوق ليس لأنهم مجبرون ولكن لأنهم راغبون في ذلك، وممارسة الرؤية المشتركة يضم المهارات لإظهار الصور المشتركة للمستقبل لتسريع الالتزام الحقيقي، وإيجاد المشاركة بدلاً من الإلزام، وفي بعض الأحيان يصر القادة على اتباع رؤيتهم الخاصة وهو ما يعيق أداء المؤسسة؛ لذا ينبغي على القادة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- تعلم الفريق (Team Learning): فإنه عملية تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ضمن مجموعات تعلم بهدف تحقيق الأهداف، ويأتي ذلك بعد توفير البيئة المناسبة للتعلم الجماعي المبني على الحوار والمناقشة، وإتاحة الفرصة لاكتساب المهارات، والقدرة على حل المشكلات. وكما أن الفريق من الممكن أن يتعلم وهناك أدلة على أن ذكاء الفريق يتعدى ذكاء الفرد، ومن الممكن أن يطور الفريق سعة استثنائية لتنسيق الأفعال، وعندما يتعلم الفريق بصدق لا يحقق نتائج استثنائية فقط، بل يطور الأفراد بشكل سريع، وأسرع مما لو كانوا منفردين، ويبدأ تعلم الفريق بالحوار ثم يدخل في تفكير جماعي حقيقي، والحوار يضم تعلم كيفية التعرف على أنماط التفاعل في الفريق والتي تعوض التعلم، والأنماط الدفاعية غالباً ما تكون مرتبطة بعمل الفريق، فإذا تم التعرف عليها وإظهارها بإبداع فمن الممكن أن تساهم في تسريع التعلم، وتعلم الفريق مهم جداً

لأن الفريق وليس الفرد وحدة تعلم أساسية في المؤسسات الحديثة، فإذا لم تستطع الفرق أن تتعلم لا يمكن للمؤسسات أن تتعلم.

التفكير النظامي (System Thinking): فيمثل منهجاً وإطاراً مفاهيمياً يقوم برؤية شاملة للكل، وفهم العلاقات التي تربط الأجزاء بعضها ببعض، ويوفر هيكلية فكرية لربط القرارات والأحداث بعضها ببعض لتكوين نظرة شمولية لها تساعد في اتخاذ قرارات أكثر مرونة وفاعلية (أبو أحمد، 2016). كما أن التفكير النظامي يمثل هيكلًا معرفيًا ذو أدوات مختلفة، ودونه قد يتم رسم صورة جميلة للرؤية المستقبلية ولكن دون فهم عميق للقوى المؤثرة، وهو الضابط الذي يساعد على رؤية الأشياء كاملة، والإطار الذي يساعد على فهم العلاقات بين الأشياء أكثر من رؤية الأشياء نفسها، ويساعد على رؤية أنماط التغيير، والتفكير النظامي يصور واقع الأفراد في المنظمات المتعلمة، وكيفية رؤيتهم للعالم ولل قضايا والمشاكل الحادثة فيه.

3. إجراءات البحث

تتمثل إجراءات البحث بالآتي:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وإعداد الأداة بصورتها الأولية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع وعينة الدراسة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة.
- التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة للخروج بالصورة النهائية.
- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.
- عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوءها.

4. الدراسة التطبيقية

4.1 المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

4.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس في محافظة إربد، والبالغ عددهم (4500) مديرة ومديرًا ومعلمًا ومعلمة، منهم (1020) مديرًا ومديرة، و(3480) معلمة ومعلمًا؛ وفقًا للإحصاءات الصادرة عن قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تكونت من (354) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة إربد، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	116	32.8
	أنثى	238	67.2
	المجموع	354	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	155	43.8
	دراسات عليا	199	56.2
	المجموع	354	100
	مدير	30	8.5

91.5	324	معلم	المسمى الوظيفي
100	354	المجموع	

4.4 أداة الدراسة

تم استخدام استبانة مطورة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛ وبغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتي تكونت من جزأين؛ الأول ويمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة، حيث تمّ التوصل إلى محور مؤلف من (26) فقرة، وفيما يلي تفصيل لهذه الأداة:

صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، واللغة العربية في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة آل البيت، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جرش، والبالغ عددهم (10) محكمين؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وإبداء أي ملحوظات يرونها مناسبة.

تم الأخذ بما نسبته 80% فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضرت على: إعادة صياغة الفقرات جميعها بحيث تتحول الصياغة اللغوية من أفعال إلى مصادر، وحذف الفقرة (10)، والتعديل في الفقرتين (13، 14)، وبهذا تكونت فقرات الاستبانة بصورتها النهائية من (25) فقرة.

صدق البناء: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة من العاملين بالمدارس الحكومية في محافظة إربد من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ:		معامل الارتباط بـ:	معامل الارتباط بـ:
	المقياس	رقم الفقرة	المقياس	رقم الفقرة
1	0.55	10	0.71	19
2	0.65	11	0.72	20
3	0.40	12	0.76	21
4	0.57	13	0.86	22
5	0.51	14	0.80	23
6	0.61	15	0.70	24
7	0.64	16	0.63	25
8	0.81	17	0.65	
9	0.78	18	0.91	

يلاحظ من جدول (2) أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس لم تقل عن معيار (0.20)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس.

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا α Cronbach' بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي للمقياس

المقياس	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المقياس ككل	0.87	0.89

يُلاحظ من جدول (3) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس كان 0.89، وثبات الإعادة 0.87؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس.

4.5 معيار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثان المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على (درجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي في الجدول (4).

جدول (4): معيار الحكم على الأوساط الحسابية

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جدًا	5.0-4.20
كبيرة	4.20 - أقل من 3.40
متوسطة	3.40 - أقل من 2.60
قليلة	2.60 - أقل من 1.80
قليلة جدًا	1 - أقل من 1.80

4.5 الأساليب الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة.

5. نتائج البحث

1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الاول الذي نصَّ على "ما درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة، وذلك كما في جدول (5).

جدول (5): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	التعاون مع المعلمين في البحث عن مصادر جديدة للتعليم.	3.55	0.83	كبيرة
2	12	تنمية قيم العمل الجماعي لدى المعلمين.	3.51	1.08	كبيرة
3	20	تدريب الفريق المدرسي من مصادر التنمية المهنية (كالدورات التدريبية، ومتابعة التعليم) في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر.	3.50	0.88	كبيرة
4	15	توفير بيئة مناسبة للمعلمين لتبادل الخبرات معهم.	3.49	0.87	كبيرة
5	25	تحويل الأخطاء إلى فرص تعلم وخبرات تعليمية للجميع.	3.44	0.83	كبيرة
6	22	استخدام عمليات وإجراءات مختلفة لتشجيع التواصل بين المعلمين.	3.41	0.87	كبيرة

كبيرة	1.84	3.40	الحرص على منح اللجان المُشكَّلة الحرية والمرونة الكافية لتعديل الأهداف وفقاً للتطورات والمستجدات.	19	7
متوسطة	1.00	3.39	حل مشكلات الطلبة بشكل تعاوني مع المعلمين.	13	8
متوسطة	0.99	3.37	استخدام البحوث الإجرائية لحل المشكلات المدرسية.	14	9
متوسطة	0.88	3.36	مشاركة جميع عناصر المدرسة في تنفيذ الأنشطة المدرسية.	17	10
متوسطة	0.84	3.35	تشجيع المناخ التنظيمي السائد في المدرسة على توليد الأفكار والإبداع.	23	11
متوسطة	0.74	3.30	تشكيل لجان وفرق عمل كلما دعت الحاجة.	18	12
متوسطة	0.91	3.25	التعاون مع المعلمين في فهم المنهاج وتحليله وتطويره.	16	13
متوسطة	0.96	3.20	تخصيص وقت مناسب للمعلمين للتعلم الجماعي.	24	14
متوسطة	0.85	3.10	توفير قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين.	6	15
متوسطة	0.80	3.04	تشجيع المعلمين على الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في العملية التعليمية.	10	16
متوسطة	0.86	3.01	تشجيع المعلمين على أخذ وجهة نظر أولياء الأمور في الشؤون التعليمية المتعلقة بأبنائهم.	8	17
متوسطة	0.90	3.00	مواكبة التطورات والتغييرات في العملية التعليمية.	7	18
متوسطة	0.88	2.99	التعاون مع المعلمين في وضع الأهداف الواقعية للعمل المدرسي.	2	19
متوسطة	0.78	2.98	مشاركة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة وتطويرها.	1	20
متوسطة	0.80	2.94	مشاركة العاملين في وضع الخطط المستقبلية.	3	21
متوسطة	0.84	2.93	تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء طاقم المدرسة.	5	22

متوسطة	0.90	2.90	تركيز اللجان المدرسية على مهماتها كمجموعة وتقوم بتطوير عملها.	9	23
متوسطة	0.97	2.89	تشجيع المبادرات والأفكار البناءة في تطوير رؤية جماعية مشتركة.	11	24
متوسطة	1.50	2.88	مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية.	4	25
متوسطة	0.88	3.21	درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ككل		

يتبين من الجدول (5) أنَّ درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة ككل جاءت ضمن درجة متوسطة، بوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.88).

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ مديري المدارس في محافظة إربد يمتلكون الوعي والإدراك الكافي لأهمية توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس ولكن ذلك الوعي بحاجة إلى ممارسة وتطبيق، لينعكس ذلك بصورة مباشرة على أدائهم ومستوى المدارس التي يقومون بإدارتها، وقد ينبع ذلك على تركيزهم بصورة مباشرة على الجانب الإداري والتعليمي ورغبتهم في تحقيق تعلم جماعي مرن في مدارسهم استجابةً لما يصدر من تعليمات تحقق الرؤية المشتركة لوزارة التربية والتعليم والتي تقيس التقدم السنوي للمدرسة وطلبتها؛ لذا فنجاح مديري المدارس في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتوفير ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارسهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً في قيامهم بواجباتهم الوظيفية، ونجاح العمليات الإدارية التي يقومون بها، وهذا ما أكدّه الباحثون حول علاقة ضوابط المنظمة المتعلمة بالمدرسة، فقد بين أن اتحاد هذه الضوابط يشكل برنامج الممارسة طويل الأمد للأفراد والجماعات وللمدرسة ككل، كما أشار إلى أنه يمكن تحقيق التعلم الجماعي بصورة مباشرة من خلال الأنشطة اللامنهجية التي تقام في غرفة الصف أو في بيئة المدرسة، أو المجتمع المحلي ككل، وبالتالي تصبح المدرسة ممثلة بمديرها أكثر ذكاءً في كيفية العمل، ومواجهة التحديات التي تعيق العملية التعليمية وتحرفها عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وقد يكون السبب في حيادية أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة إلى حاجة مديري المدارس والعاملين لتبادل الأدوار لدى أطراف الجهاز التعليمي، والسعي لتحقيق العمل بروح الفريق من خلال تفعيل التعلم الجماعي بين أطراف العملية التعليمية وبالتعاون مع الإدارة المدرسية في المدارس. بالإضافة إلى ذلك فربما تعود هذه النتيجة إلى الحاجة للاهتمام من قبل وزارة التربية

والتعليم للعمل على تنظيم دورات وبرامج وورش تدريبية في مجال ضوابط المنظمة المتعلمة للمديرين والمعلمين على حد سواء، وزيادة الحرص على تحويل المدارس لمنظمات متعلمة لذلك جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

وبالرغم من أن مفهوم ضوابط المنظمة المتعلمة يُعد حديثاً نسبياً في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، الأمر الذي من الممكن أن يقلل من الإلمام الكافي بالاستراتيجيات التي تتضمنها هذه الضوابط والممارسات التي من الممكن استخدامها فيها من أجل الوصول إلى أقصى درجة ممكنة في أن تكون المدارس منظمات متعلمة، إلا أن وصول الدراسة إلى هذه الدرجة يؤكد مدى حرص مديري المدارس والقائمين على العملية التعليمية ككل في المدارس على توفير المتطلبات اللازمة لتحويل المدارس لمنظمات متعلمة بتوفر ضوابطها والمعرفة الكافية أن هذه الضوابط بحاجة إلى تطبيق وممارسة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بدارنة وآخرون (2019)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس كانت متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني والضويحي (2020)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة.

5.2 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في جدول (6).

جدول(6): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.38	0.75	116
	أنثى	3.51	0.70	238
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.36	0.65	155

دراسات عليا	3.53	0.63	199
المسمى الوظيفي	3.45	0.66	30
معلم	3.43	0.74	324

يُلاحظ من النتائج في جدول (6) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للمقياس ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في جدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق

مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
الجنس	0.515	1	0.515	0.914	0.308
المؤهل العلمي	1.613	1	1.613	2.865	0.001
المسمى الوظيفي	2.409	1	2.409	4.279	0.070
الخطأ	196.426	349	0.563		
الكلية	200.603	353			

يتضح من النتائج في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا. وفيما يلي تفسير لكل متغير على حدة:

- **الجنس:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس، وذلك يدل على أن جميع استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة من إناثٍ وذكور متشابهة ولا يوجد فيها اختلاف؛ حيث يفسر الباحثان ذلك بأن عينة الدراسة لم تظهر التباين في آرائها حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة؛ وقد يعود ذلك إلى أن المديرين والمديرات يعيشون البيئة التنظيمية نفسها، ويطبق عليهم القوانين والإجراءات ويلتزمون بالسياسات الواردة من وزارة التربية

والتعليم بصورة متساوية بغض النظر عن جنسهم، كما أن ذلك يتيح لهم حضور دورات مشتركة تعنى بتنفيذ وتطبيق المدرسة لضوابط المنظمة المتعلمة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الفروق الجندرية بين أفراد عينة الدراسة من ذكور وإناث بدأت بالتلاشي نظراً للتغيرات والمستجدات التي حتمت على القائمين على العملية التعليمية مواكبتها من ذكور وإناث، كما أن الظروف والعوائق التي تحد من تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة تتشابه لتشابه المنطقة، كما أن أفراد عينة الدراسة من ذكور وإناث " مديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات يمتلكون الرغبة نفسها لإثبات الكفاءة في أداء العمل، والمهنية العالية في التطبيق لمفاهيم ضوابط المنظمة المتعلمة.

- **المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح حملة الدراسات العليا؛ وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن حملة الدراسات العليا يمتلكون المقدرة الكافية التي تؤهلهم التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس ضوابط المنظمة المتعلمة من خلال ما يقومون بتعلمه أثناء الدراسات العليا من مهارات واستراتيجيات تعليمية تمكنهم من الحكم على درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة؛ مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة التي أشارت لوجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدراسات العليا.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن حملة الدراسات العليا لا يرون أن ضوابط المنظمة المتعلمة من المفاهيم الجديدة بالنسبة لهم نظراً لما قاموا بتعلمه في دراستهم الجامعية حول هذه الضوابط وأهميتها للمنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية، فنتيجة دراستهم توسعت مداركهم وتمتعوا بقدر أكبر من الفهم في التخطيط الاستراتيجي ومنه إلى ضوابط المنظمة المتعلمة (سينج)، كما أن ذلك يدل على استعداد مديري المدارس لتبني الأفكار الجديدة غير التقليدية من أجل تلبية احتياجات العملية الإدارية والتعليمية، ولمواكبة التغيرات التي يشهدها الميدان التربوي.

- **المسمى الوظيفي:** أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)؛ وربما يكون ذلك بسبب أن مديري ومعلمي المدارس يرون أن مدارسهم تتوافر فيها ضوابط المنظمة المتعلمة بصورة متساوية؛ من خلال ما تقوم به المدارس من دعم لعمليتي التعليم والتعلم، والتعلم الجماعي، وتعزيز قيم العمل بروح الفريق، وتوفير طرق وأساليب تدريسية تفاعلية تشجع الطلبة بالابتعاد عن الأساليب التقليدية، وتشجع المعلمين على الابتعاد عن التلقين. كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من دورات وبرامج وورش تدريبية لمديري ومعلمي المدارس يتعلمون ويتدربون فيها على استراتيجيات وضوابط المنظمة المتعلمة والتي تؤهلهم لتطبيقها في مدارسهم والعمل بها في البيئة

المدرسية، حيث يخضع المدير والمعلم في هذه الدورات للبرامج ذاتها لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة تطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة متقاربة ولا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي.

6. الخاتمة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لضوابط المنظمة المتعلمة لدى المديرين. بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس ككل جاءت ضمن درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتشجيع مديري المدارس على التعاون مع المعلمين في فهم المنهاج وتحليله وتطويره، وتخصيص الوقت المناسب لتحقيق التعلم الجماعي.

6.1 التوصيات

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ يوصي البحث بما يأتي:

1. تشجيع مديري المدارس على التعاون مع المعلمين في فهم المنهاج وتحليله وتطويره، وتخصيص الوقت المناسب لتحقيق التعلم الجماعي.
2. العمل على تشجيع المبادرات والأفكار البناءة في تطوير رؤية جماعية مشتركة للمدرسة.
3. حث مديري المدارس على مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية.
4. دعوة الباحثين والمهتمين والتربويين لإجراء مزيد من الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وبمناطق مختلفة

المراجع

المراجع العربية:

- أبو ديب، أ. (2018). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية]. غزة، فلسطين.
- أبو أحمد، م. (2016). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة مدينة السادات]. مصر.
- أبو العلا، ل. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، 18(1)، 445-487.
- الزايد، ه.، والعودة، ه. (2025). مسؤولية القيادة المدرسية في تحقيق المواطنة الرقمية الآمنة للكادر التعليمي في ظل التطور التكنولوجي. مجلة التطور الدولي للعلوم والأبحاث، 2(12)، 9-19.
- بدارنة، م.، حجازي، ع.، وشطناوي، ن. (2019). درجة تطبيق نموذج سينج في مدارس محافظة إربد كمنظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين: المعوقات وسبل مواجهتها. [رسالة دكتوراة منشورة، جامعة اليرموك]. إربد، الأردن.
- الحربي، ت.، والزايدي، أ. (2019). درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج (سينج) بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية - جامعة أسيوط، 35(5)، 55-81.
- الحمادي، س. (2021). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة البحوث التربوية والنوعية، 1(5)، 165-194.

- الرواشدة، إ. (2018). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 24(1)، 207-238.
- الزهراني، ي.، والضويحي، ع. (2020). درجة تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء نموذج سينج. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل]. السعودية.
- السهلي، أ. (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود]. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- النويري، ع. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها. [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية]. غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Abaya, G & Mebatu, T. (2017). Schools as Learning Organizations: Assessing the Organizational Learning Practices in West Oromia Secondary Schools of Ethiopia. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 12(2), 15-38.
- Kareem, J., Patrick, H. A., & Prabakaran, N. (2025). Exploring the factors of learning organization in school education: The role of leadership styles, personal commitment, and organizational culture. *Central European Management Journal*, 33(2), 232-251.
- Prelipcean, G. (2016). Universities as Learning Organization in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2):469-492.
- Stevens, J. (2019). *The Prevalence of Peter Senge Five Disciplines as a Learning Organization in a Rural High Schools Professional Development*. [Doctoral Dissertation, Hamline University]. USA.
- Serrano, M. (2023). Are Schools Learning Organizations? An Empirical Study in Spain, Bulgaria, Italy, and Turkey. *Social Science*, 12(9), 495.
- Sambonin, K. (2024). Exploring the prerequisites for transforming school as a learning organization. *Central European Journal of Educational Research*, 6(1), 39-52.
- Tunta, M., & Pooncharoen, N. (2024). Conditions and guidelines of learning organization in educational institutions under Phitsanulok Provincial Administrative Organization. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 11(3), 320-332.