

2017

## The Practicing Degree of Leadership Skills by School Principals in the Green line in Palestine in Light of Learning Organization and Organizational Culture

Ali Mohammad Jubran  
Yarmouk University – Jourdan, jubran30@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the Art Education Commons, Bilingual, Multilingual, and Multicultural Education Commons, Curriculum and Instruction Commons, Disability and Equity in Education Commons, Educational Administration and Supervision Commons, Educational Assessment, Evaluation, and Research Commons, Educational Methods Commons, and the Gifted Education Commons

---

### Recommended Citation

Jubran, Ali Mohammad (2017) "The Practicing Degree of Leadership Skills by School Principals in the Green line in Palestine in Light of Learning Organization and Organizational Culture," *International Journal for Research in Education*: Vol. 41 : Iss. 1 , Article 6.

Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol41/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [j.education@uaeu.ac.ae](mailto:j.education@uaeu.ac.ae).

---

## **The Practicing Degree of Leadership Skills by Principals in the Green line in Palestine in Light of School Learning Organization and Organizational Culture**

**Ali Mohammad Jubran Saleh, Ph.D**

College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan  
jubran30@hotmail.com

**Mahmoud Mohammad Zaki Abu Mokh, Ph.D**

Al Qasimi Academy - Palestine

### **Abstract:**

The purpose of this study was to reveal the elementary teachers' practicing degree of leadership skills from the perspectives of teachers themselves within the green line in Palestine, in light of learning organization and organizational culture. To achieve this aim, the researchers prepared two instruments; the first is a questionnaire composed of (52) items to find out the practicing degree of leadership skills from the perspectives of teachers themselves. It consisted of four domains. The second is a questionnaire including (34) items to find out the learning organization and organizational culture's degree of implementation from the perspectives of teachers. The study sample was (230) teachers. The study results and findings revealed that the elementary teachers' practicing degree of leadership skills from the perspectives of teachers was high overall. The skills were as follows: Personal skills, administrative skills, perceptive skills, and humanitarian social skills respectively. It revealed also that there were no statistical differences among the means of the elementary teachers' practicing degree of leadership skills from the perspectives of teachers due to the variables of gender, academic rank, experience, and school. Elementary school implementation of learning organization and organizational culture from the perspectives of teachers was high. Moreover, there was a positive correlation between practicing leadership skills along with other domains and school implementation of learning organization and organizational culture from the perspectives of teachers.

**Key Words:** Leadership Skills, School Principals, Green Line, Learning Organization, and Organizational Culture.

درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية  
داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة  
المتعلمة والثقافة التنظيمية

علي محمد جبران صالح

كلية التربية - جامعة اليرموك - اربد - الأردن

jubran30@hotmail.com

محمود محمد زكي أبو مخ

أكاديمية القاسمي- باقة الغربية- مناطق 1948-فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أداتين، الأولى: استبانة مكونة من (52) فقرة، وكانت لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، وتتكون من أربعة مجالات. والثانية: استبانة مكونة من (34) فقرة، وكانت لمعرفة درجة تطبيق المدارس للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من مجالين اثنين. وقد كانت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وتكونت من (230) معلمًا ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، وكان ترتيبها حسب الآتي (المهارات الذاتية الشخصية ثم المهارات الفنية ثم المهارات الإدراكية التصورية ومن ثم المهارات الإنسانية الاجتماعية). ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية ككل وفقًا للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها). كما أن درجة تطبيق المدارس الابتدائية للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة كبيرة. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، الوسط العربي داخل الخط الأخضر، المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية.

## المقدمة

تعتبر القيادة محورًا وظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية والتي تركز عليها مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات في البيئة الداخلية وتشابكها، وتأثرها بمؤثرات البيئة الخارجية: السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإنها وبشكل عام لا تنتظم إلا في ظل قيادة حكيمة تهدف إلى التأثير في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتحفيزها ودفعها لتحقيق الأهداف العامة المنشودة التي تتوقف على كفاءة وفاعلية القيادة ومدى قدرتها على توجيه جهود المؤسسة (العنبي، 2003).

وقد وجدت وتد (2003) أنه على ضوء المعضلات المعيشية والظروف السياسية التي تعيشها الأقلية العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين ضمن مجتمع متعدد الثقافات، فإنها تنعكس على مستويات ومجالات الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية والدينية والسياسية، وخاصةً الإشكالية الثقافية التربوية والتي تنبثق من سيادة الجهاز التربوي والتعليمي العام للدولة كحكم الأثرية على جهاز التربية والتعليم للأقلية العربية فيها.

لذا فإن درجة ممارسة القائد التربوي لمهارات القيادة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل التعليم العربي داخل الخط الأخضر وهي مركبة من منظورين، الأول هو المنظور السياسي والمتصل بغياب المساواة في تخصيص الموارد بمستوى جودة متدنية كمًا ونوعًا، والثاني هو المنظور الأيديولوجي، وهو حالة من عدم التوافق بين واضعي السياسة وبين الأقلية العربية في الداخل بخصوص مناهج ومضامين التعليم، وماهية القيم التي يجب تدريسها للطلاب العربي وذلك سعيًا لبلورة هويته القومية والمدنية على حد سواء (أبو عصب، 2001).

ويرى أبو زعيتر (2009) أن المدير يواجه العديد من المشكلات التي تتطلب مهارات قيادية في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة تختلف باختلاف تلك المشكلات من حيث درجة تعقيدها ومن حيث تأثيرها على أداء المدير والمؤسسة معًا، هذه المهارات الإدارية والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالبًا بشخصية المدير التي تميزه عن غيره، وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته الإدارية.

لهذا فإنه من المفضل بأن كل من يشغل هذه الوظيفة يمتلك عددًا من المهارات والتي تختلف من شخص لآخر.

وفي ضوء ذلك، تكمن مواجهة التحديات والصراعات لدى الأقلية العربية داخل الخط الأخضر في رسم وتخطيط رؤى مستقبلية تربوية تساهم وبشكل فعال في تخطي العقبات وفق خطط مدروسة ومرهونة بالوقت تقدم تحليلًا عميقًا لواقع التربية في المدرسة العربية في الدولة، وتلقي الضوء على التغييرات التعليمية والتقنية التي يجب إجراؤها في الجهاز التعليمي والتربوي، وتأخذ بالحسبان واقع الانكشاف الثقافي والتنظيمي والمعرفي والثورة التكنولوجية وغيرها، مما يستدعي التشديد على دور المدرسة في التعامل مع كافة المستجدات (أبو عصبه، 2001).

جاء اهتمام الدراسة بالمهارات القيادية التي ينبغي توافرها وتحديد درجة ممارستها وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية ليس فقط لدى مديري المدارس الابتدائية، إنما لدى المديرات أيضًا وهذا في ظل التغييرات الملموسة التي طرأت في العقد الأخير على المؤسسات التربوية في توجه الإناث إلى الجهاز القيادي وخاصة في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، حيث أصبح العنصر الأنثوي ينافس العنصر الذكوري في إدارة المدارس. وفي ذلك فان هذه الدراسة تركز على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، ودور القيادة المدرسية في تمثيل المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من أجل البحث في ضمان وتحقيق الرؤى المستقبلية، التي تمكنهم من قيادة مدارسهم بشكل ناجح وفعال.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المدارس العربية داخل الخط الأخضر إلى ترسيخ العلم والمعرفة والتربية في نفوس طلابها، ورفع مستوى التحصيل لديهم. وهذا الأمر يحتاج إلى قيادة تربوية حكيمة تتصف بمهارات قيادية عالية، وتتطلب قائدًا بمواصفات دقيقة لاستيعاب كل ما هو معاصر والتعامل معه بفاعلية. ومن خلال العمل الميداني في إدارة المدارس فقد لوحظ وجود بعض الإشكاليات التي تواجه مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر مما تعيق تحسين الأداء في المدارس بشكل عام والتي تعبر عن قلق واضح. تكمن هذه المشكلات في العولمة والتقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع وما يحيط بالمؤسسات التعليمية من تغييرات بيئية عديدة، مما أدى إلى ازدياد الحاجة لوجود قادة تربويين يتصفون بمهارات ومزايا عالية تميل إلى الاختلاف عن مهارات القادة السابقين والتي تعتمد عليهم. لذا فان مشكلة هذه الدراسة تكمن في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط

الأخضر للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين ومدى علاقتها بتطبيق المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية في المدارس باعتبارها رؤى مستقبلية تعين في مواكبة المستجدات وتسعى لتطوير الأداء الإداري والقيادي في المؤسسة التربوية. وبناء على ذلك ستجيب الدراسة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)؟
3. ما درجة تطبيق مديري المدارس للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية وفقا للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس.
2. التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمؤشرات المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية.
3. معرفة الفروق بين وجهات نظر المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية، ودرجة تطبيق مديريهم لمؤشرات المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، تعزى للمتغيرات: الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها.

4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية وبين تطبيق مديري المدارس للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية.

### أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة باعتبار مدير المدرسة هو القائد التربوي والذي يعتبر أهم عنصر في هذه المؤسسة باتصاله بشكل مباشر بالعملية التعليمية وتنفيذ السياسات التربوية، ويوكل إليه المهام المتعلقة بنجاح مدرسته وبلوغ الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة والتي تخص مجتمع الأقلية العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين وذلك لتناولها موضوع القيادة التربوية بشكل عام ومهارات القائد التربوي بالمدارس الابتدائية بشكل خاص من وجهة نظر المعلمين، ومدى تطبيق المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية بالمدارس. بالإضافة الى إثارة انتباه المسؤولين التربويين وخاصة المفتشين في الوزارة إلى مستوى المهارات القيادية لمديريهم في المدارس والى أهمية تعزيزها وتحسينها.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**مهارات القيادة:** هي القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد، وتتميز المهارة عن القدرة بحيث تتجاوز المهارة من مجرد إمكانية أداء العمل إلى كونها تتم بسرعة أكبر ودقة أكثر، كما أنها مكتسبة ونامية (عابدين، 2001). وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من القدرات والكفايات التي يتسم بها مدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر، والتي تمكنه في أداء عمله والقيام بالمهام الموكلة إليه بكفاءة، وتشمل المهارات الذاتية الشخصية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية الاجتماعية والمهارات الإدراكية التصورية. وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لذلك.

**الخط الأخضر:** مصطلح سياسي يُستخدم لدى الفلسطينيين للإشارة إلى الأرض الفلسطينية التي أُقيمت عليها "إسرائيل" عام (1948)، والتي أصبح أهلها من الفلسطينيين جزءاً من الدولة وأنظمتها السياسية، والاقتصادية، والتربوية، والثقافية (عابدين، 2008).

**المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة (أبو حشيش ومرتجي، 2011). وتعرف إجرائياً: بأنها المدارس العربية داخل الخط الأخضر

والتي تتمتع بمهارة تعديل تصرفاتها وسلوكياتها ورؤيتها المستقبلية، وتتمتع أيضاً بمهارة إيجاد المعرفة وتبادلها مع جميع الأفراد داخلها بصورة مستمرة وفعالة لتعكس تلك المعرفة على الجميع. وتقاس في هذه الدراسة في استبانة خاصة لهذا الغرض.

**الثقافة التنظيمية:** مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها (أبو بكر وطه، 2005). وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والأعراف، والممارسات السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، لها صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد. وتقاس في هذه الدراسة في استبانة خاصة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من المعلمين والمعلمات في بعض مدارس المرحلة الابتدائية في الوسط العربي في داخل الخط الأخضر في فلسطين، وأجريت في العام الدراسي 2011/2012.

### الاطار النظري

أشار البديري (2005) إلى تعريف القيادة التربوية على أنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، والذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

ولقد عرّف أبو زعيتر (2009: 59) القيادة التربوية على أنها "ممارسة مدير المدرسة لمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل الصعاب ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة". في حين ربط حسان والعجمي



(2007) القيادة التربوية بمفهومها الحديث، حيث أكدوا أنها تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

ويخلص الباحثان إلى أن القيادة التربوية هي مجموعة من القدرات والمهارات والصفات التي يتحلى بها مدير المدرسة والتي تجعل منه شخصاً مؤثراً على سلوك الأفراد في المدرسة من معلمين، وطلبة، وأولياء الأمور، وأذنة وغيرهم، في دفعهم وحفزهم وتنشيطهم نحو تحقيق غايات مشتركة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية وفي ظل علاقات إنسانية جيدة، حيث يكون التوجيه جوهرية عملية القيادة التربوية.

### القيادة في الجهاز التربوي داخل الخط الأخضر

يطرح واقع العرب داخل الخط الأخضر تحديات على مستوى المجتمع عامة وعلى مستوى الجهاز التربوي التعليمي خاصة، مما يأتي التشديد على تطوير الكوادر البشرية وعلى دور المدرسة وقيادتها في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل النهوض بالتعليم والتعلم والإعداد التربوي للطلاب وفي التعامل مع كافة المستجدات (أبو عصبه، 2006). وقد أشار عرار (2007) إلى توضيح الفجوات القائمة في برامج إعداد القيادة التربوية للأقلية العربية داخل الخط الأخضر، والثغرة الموجودة بين كل من أساليب الإعداد والتهيئة للمديرين في المدارس، وواقع المدرسة العربية ومتطلباتها الثقافية والاجتماعية، وبين هويتها ورؤيتها الوطنية، من خلال تحليل المعطيات والتوجهات التي تقف وراء خطط إعداد كادر القياديين من المديرين العرب في جهاز التربية والتعليم الحكومي العام. كما وطرح برامج إعداد المديرين العرب الموجود في جهاز التعليم الحكومي، وتفسير الدراسات والتوجهات التي أكدت وجود سياسة التمييز والتطبيع في الجهاز التعليمي لدى الأقلية العربية داخل الخط الأخضر وتجاهل القومية الثقافية لهذه الأقلية. ومن خلال المقارنة التي أجراها عرار لبرنامج تأهيل الإدارة في كل ما يتعلق بقيادة المدرسة العربية مع برامج تأهيل القادة في الولايات المتحدة وكندا، ووجد أن عملية الانتقاء للقادة تقتفر إلى الموضوعية، وأن برامج إعداد الإدارة المدرسية المعمول به يعبر عن هوة مفاهيمية بين كل من مفهوم "الإدارة" و "القيادة".

## المهارات القيادية

كي ينهض مدير المدرسة بالمسئوليات المناط بها على الوجه الأكمل، يحتاج أن يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية. لذا فإن قيادة النظام التربوي وإدارته تتجاوز في مضامينها سمات القائد وخصاله، كما لا تقتصر فقط على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والطلاب، أو العناية بالبناء المدرسي وصيانتها، وحتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات وكفايات قيادية وفنية تجعله قادرًا على التأثير في سلوك العاملين (الدعيلج، 2009).

وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين الباحثين التربويين وعلماء الإدارة حول عدد هذه المهارات ولم يجمعوا على قائمة محدودة حولها. فيجد الباحثان أن كلاً من: أبو فروة (1996) وأبو عايد (2006)، عبد الهادي (2002) والدويك وآخرون (2009) وحسان والعجمي (2007) والعجمي (2008) ومرتجى (2009) ومحمد (2007) والفلاحي (2007) وعليمات (2001) وأحمد (2003) وكنعان (2002)، قد أشاروا في دراساتهم وكتبهم الى وجود أربع مجموعات من المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي وهي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

في حين يجد الباحثان أن مجموعة أخرى من الباحثين التربويين أمثال: (Tilloston 1995) وشريف وسلطان (1998) والطويل (1998) والدعيلج (2009) والمعايطة (2007) وحمادات (2006) والريمي (2005) والزهراني (1999)، قد قسّموا المهارات القيادية في ثلاث مجموعات، وهي: المهارات الفنية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات الإدراكية التصورية.

ولقد أشار كل من: (الأغا، 2008) و (أبو زعيتر، 2009) و (شاهين، 2011) في دراساتهم إلى وجود خمس مهارات قيادية الواجب للقائد التربوي ممارستها في المؤسسة التربوية وهي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية.

ومن خلال سرد بعض التصنيفات للمهارات القيادية التي ذكرها علماء الإدارة والباحثون التربويون، فقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المهارات القيادية التالية:

المهارات الذاتية الشخصية وهي السمات الجسدية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس. والمهارات الفنية والقدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص. والمهارات الإنسانية الاجتماعية وهي قدرة القائد أو المسؤول التربوي على التعامل الفعال كعضو في جماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه. والمهارات الإدراكية التصورية وهي مقدرة المدير على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بمؤسسته ككل.

### المنظمة المتعلمة:

لقد عرّف سينج (1990) المنظمات المتعلمة أنها تلك التي يسعى العاملون فيها باستمرار إلى مضاعفة إمكانياتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها حقاً، وإلى التوصل إلى أنماط جديدة من التفكير، وإلى رؤية الأمور في نطاقها الأوسع، وفي هذه المنظمات لا يعرف الطموح الجماعي حدوداً. ويشير جبران (2011) إلى أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته. وهي كذلك تلك المدرسة التي لديها الاستعداد الدائم للتغيير والتعلم ويصبح الطموح الجماعي بلا حدود ويتعلم العاملون باستمرار كيف يتعلمون معاً (عيسان وعطاري والعاني، 2007).

### ضوابط المنظمة المتعلمة

تضم المنظمة المتعلمة لدى بيتر سينج خمسة ضوابط هي: التفكير النظمي، الاتقان الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، وفيما يأتي توضيح لهذه الضوابط: (سلطان وخضر، 2010)

- أ. التفكير النظمي: وهو إطار مفاهيمي لرؤية الأشياء، يضم مجموعة من المبادئ العامة والحقول الفرعية، ولديه الأدوات والأساليب الخاصة به، ومن يمارس التفكير النظمي يستطيع رؤية النظام بصورة كلية مع رؤية أدق التفاصيل والعلاقات التي تربط بينها.
- ب. الاتقان الشخصي: ويشكل هذا الضابط مستوى متقدماً من الفعالية، سواءً على المستوى الشخصي أم المهني، حيث يكون التعلم والتطور الشخصي، فالأشخاص ذوو الاتقان دائماً يطورون مقدرتهم للوصول للنتائج التي يرغبونها بطريقة مبدعة.

ج. النماذج العقلية: وهو عبارة عن الصور الداخلية في الدماغ لما يدور في العالم، وتلك التي تقوم على مجموعة من المسلمات والمعتقدات التي تتحكم في فهم الأشخاص للأشياء من حولهم، وبالتالي تتحكم في سلوكهم.

د. الرؤية المشتركة: ويقصد به بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع صور مشتركة للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ، والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك.

هـ. التعلم الجماعي: وهو درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل الجماعي كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل خبراتهم بصورة جماعية، ويعتبر أسلوباً لتطوير مقدرة الفريق في تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

### خصائص المنظمة المتعلمة

في ضوء أدبيات المنظمة المتعلمة فقد أورد مولفورد وسيلنس (2002) Silins & Mulford (المشار إليهما في عيسان وآخرون، 2007) الخصائص التالية:

أ. بيئة العمل: التي تتصف بالثقة والتعاون، وتشجع الاتصالات المفتوحة وتضمن التنوع وتدعم التفكير النقدي وتشجع السؤال وتشجع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب. المبادرة والإقدام: حيث يسمح بالتجريب وينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم ولتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.

ج. متابعة ومراجعة رسالة المدرسة وأهدافها: من أجل الارتقاء بالفهم المشترك والقيم والممارسات، ومن أجل تغيير أنماط العمل.

د. التحسين المستمر نتيجة للتعليم المستمر: وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية وصقل المهارات.

هـ. القيادة التحويلية: يتحول المديرين في المدرسة المتعلمة من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية تثرى نمو وتطور جميع العاملين في المدرسة.

## الثقافة التنظيمية

يذكر القريوتي (2008) أن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى القيم السائدة وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد، وحول الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين، والقواعد أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري. وعرفها مجادلةة (2009) على أنها شبكة من المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، لتمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة، حيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم، والأعراف، والمعتقدات، مكونة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين.

### عناصر الثقافة التنظيمية

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات والسلوكيات والمزايا. وتشتمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر هي: (الحريري، 2011)

- أ. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتندور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية.
- ب. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، مهم أو غير مهم، في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- ج. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
- د. التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

### خصائص الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها، وهي: (العميان، 2005)

1. الانتظام في السلوك والتقييد به حيث إن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطوقساً مشتركة.

2. الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
3. التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.
4. القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من منظمة لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقاً لتلك القواعد.
5. المناخ التنظيمي والذي يميز البيئة الداخلية للمنظمة وعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر في اتجاهاتهم وإدراكاتهم، فهي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص للهيكل التنظيمي التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة الزهراني (1999) إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية (الفنية، والإنسانية، والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين. وقد شملت عينة الدراسة (468) من معلمي مدينة الرياض بواقع (24%) من المجتمع الأصلي الذي بلغ (1949) معلماً. وأظهرت النتائج توافر جميع المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بالرياض بدرجة متوسطة فأكثر. وفي دراسة ناندي (Nandi, 2004)، فقد هدفت إلى تقييم اكتساب المهارات التي يحتاجها مدرء المدارس لتعزيز القدرة لديهم لإدارة مدارسهم بفاعلية. وأكدت الدراسة أن فريق إدارة المدرسة في حاجة إلى المهارات الشخصية الذاتية، والمهارات التحفيزية والمهارات السياسية.

أما دراسة الريمي (2005)، فقد هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز اليمنية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً. وقد بلغت عينة الدراسة (283) من معلمين ومعلمات من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (945) معلماً ومعلمة. ومن خلال تطبيق استبانة مقننة توصلت إلى أن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس والتي حصلت على المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية. وفي دراسة أجراها سيار (2006) هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب

تتميتها. وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (70) مديرًا مساعدًا، و(333) معلمًا. وبعد تطبيق استبانة مقننة خلصت الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الغامدي (2007) إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (308) مديرا ومعلمًا. وقد استخدمت الدراسة استبانة للوصول إلى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يتمتعون بمستوى مهارات كبيرة في القيادة الإستراتيجية بصورة عامة، كما يتمتع المديرين بمستوى مهاري كبير في اتخاذ القرارات ولكن مستوى مشاركة العاملين معه والعمل معهم على تقييم القرارات المتخذة كانت متوسطة. وفي دراسة الفلاحي (2007) التي هدفت إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى مدير المدرسة الريفية في الجمهورية اليمنية تكونت عينة البحث من (95) معلمًا و (31) مديرا و(27) مشرفًا، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد العينة وفق متغير المهنة، فيما لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين أفراد العينة وفق متغير الجنس، والمؤهل، والعمر.

وفي دراسة محمد (2007) فقد هدفت الى التعرف على مستوى المهارات الادارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن والضالع. وشملت الاستبانة عينة عشوائية مكونة من (182) قائدًا تربويًا مثلت نسبة (35%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (510) قائدًا تربويًا. وتوصلت الى أن مجال المهارات الادارية والمالية حصل على أعلى درجة ثم مجال مهارات العلاقات الإنسانية ثم مجال المهارات الفنية (الأدائية) ومن ثم مجال المهارات الإدراكية (المعرفية). أما الليثي (2008) فقد هدفت دراسته إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لديهم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وشملت العينة على مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مديرًا. وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة وعنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كانتا بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

فيما هدفت دراسة أبو زعيتر (2009) إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. ومن خلال استبانة تكونت عينة الدراسة من (832) معلمًا ومعلمة وأشارت النتائج أن المهارات الإدارية جاءت في المرتبة الأولى

من حيث الممارسة، تليها بالترتيب المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، ثم أخيراً المهارات الفنية.

وفي دراسة جبران (2011) فقد هدفت للكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن. وقد شارك في الدراسة (439) معلماً من أفراد عينة مقصودة. أما الأداة فقد كانت الاستبانة. وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني. وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي وسجل مجال بناء العلاقات والتشاركية معدلاً مرتفعاً. أما دراسة شاهين (2011) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تميمتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة. وباستخدام الاستبانة فقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، فقد جاء ترتيب المهارات كالتالي: (المهارات الإدارية، ثم المهارات الذاتية، ثم المهارات الفنية، ثم المهارات الفكرية، وأخيراً المهارات الإنسانية).

وقد هدفت دراسة عليان (2012) التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين. وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية بلغت (457) معلماً. وبيّنت الدراسة أن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة آنفة الذكر فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات المذكورة بأنها تناولت موضوع المهارات القيادية لمديري المدارس بالإضافة إلى دراسة بعض المتغيرات ذات الصلة، إلا أنها تميزت كونها أكثر شمولية بسبب تناولها المهارات القيادية المتفق عليها علمياً عند غالبية المفكرين والكتاب ودرجة العلاقة الارتباطية بينها وبين التطبيق الفعلي لكل من الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة. وتقدم كذلك تصوراً جديداً حول درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية، في ظل تواجدهم ضمن حدود دولة متعددة الثقافات والهوية واللغة والديانات والقيم.



## منهج الدراسة وإجراءاتها

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي لتبيان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات داخل الخط الأخضر وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في الوسط العربي داخل الخط الأخضر للعام الدراسي (2011/2012). ويبلغ عدد المدارس الابتدائية في الوسط العربي (371 مدرسة)، وعدد معلميها ومعلماتها (14,269) (دائرة الإحصاء المركزية، 2011).

### عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة (300) من المعلمين والمعلمات موزعين على (30) مدرسة داخل منطقة الخط الأخضر. وقد تم استرجاع (230) استبانة منها. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

**الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة**

النسبة المئوية	التكرار	مستويات المتغيرات	متغيرات الدراسة
26.5	61	ذكر	جنس
73.5	169	أنثى	المعلم المجموع
82.6	190	بكالوريوس	الرتبة العلمية
17.4	40	ماجستير	المجموع
14.3	33	أقل من 5 سنوات	الخبرة في
24.3	56	من 5 إلى أقل 10 سنوات	التعليم بالمدارس
61.3	141	من 10 سنوات فأكثر	المجموع
45.7	105	مدير	أعمل في مدرسة
54.3	125	مديرة	يديرها/تديرها
	230		المجموع
<b>100.0</b>	<b>230</b>	<b>الكلي</b>	

### أداة الدراسة الأولى

تم بناء أداة أولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة (أبو زيتير، 2009؛ وشاهين، 2011)، بحيث تألفت من (52) فقرة موزعة إلى أربع مهارات رئيسية؛ هي: المهارات الذاتية/الشخصية ولها (12) فقرة، المهارات الفنية ولها (15) فقرة، المهارات الإنسانية/الاجتماعية ولها (12) فقرة، والمهارات الإدراكية/التصورية ولها (13).

### أداة الدراسة الثانية

كما تم بناء أداة ثانية تقيس درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات داخل الخط الأخضر، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة (الحواجرة، 2010؛ والزعبي، 2010)، بحيث تألفت من (34) فقرة، موزعة على المنظمة المتعلمة ولها (18) فقرة، والثقافة التنظيمية ولها (16) فقرة.

### صدق الأدوات

تم عرض الأدوات في صورتها الأولى للتأكد من الصدق المنطقي لأداتين على مجموعة من المحكمين مؤلفة من (8) من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقيادة والإحصاء من الجامعات والباحثين داخل الخط الأخضر لإبداء آرائهم. وبناء على ذلك فقد تم تحويل السلم إلى خماسي وتم دمج جميع فقرات المحاور في القسم الأول من الأداة الأولى مع بعضها، وتم إضافة فقرتين، وحذف فقرتين، وتعديل (18) فقرة منها، لتبقى الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من (52) فقرة. كما تم دمج جميع فقرات المحاور في القسم الثاني من الأداة الثانية مع بعضها، وتم حذف (3) فقرات، وإضافة فقرتين، وتعديل (11) فقرة، لتبقى الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من (34) فقرة.

### ثبات الأدوات

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة، فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من خلال دراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من (25)

معلمًا ومعلمة من خارج عينة الدراسة ، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة للأداتين، فقد تم إعادة التطبيق بطريقة الاختبار وإعادته Test-Retest بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني. وقد تبين أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى ككل قد بلغت قيمته (0.99) في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة الأولى ككل قد بلغت قيمته (0.87). وأن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الثانية ككل قد بلغت قيمته (0.98) في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة الثانية ككل قد بلغت قيمته (0.85) كما هو مبين ذلك الجدول (2) والجدول (3).

الجدول (2) : قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة ككل والمهارات الرئيسة التي تتبع لها

المقياس ومهاراته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
ذاتية/شخصية	0.94	<b>0.87</b>	12
فنية	0.94	<b>0.88</b>	15
إنسانية/اجتماعية	0.95	<b>0.85</b>	12
إدراكية/تصورية	0.97	<b>0.87</b>	13
الكلي للمقياس	0.99	<b>0.87</b>	52

الجدول (3) : قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة ككل والمنظمة المتعلمة والثقافة

المقياس ومجاليه	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
المنظمة المتعلمة	0.96	<b>0.86</b>	18
الثقافة التنظيمية	0.97	<b>0.84</b>	16
الكلي للمقياس	0.98	<b>0.85</b>	34

معيار تصحيح أداتي الدراسة:

تم تبني المعيار التالي: كبيرة وتقابلها 3.67 - 5.00، ومتوسطة وتقابلها 2.34 - 3.66، ومتدنية وتقابلها 1.00 - 2.33 (غالية، 2012)

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وهي: جنس المعلم؛ وله فئتان (ذكر، أنثى)، والرتبة العلمية؛ ولها مستويان (بكالوريوس، ماجستير)، والخبرة في التعليم بالمدارس؛ ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وأعمل في مدرسة يديرها/تديرها؛ وله فئتان (مدير، مديرة).

المتغيرات التابعة وهي: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية و درجة تطبيقهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات داخل الخط الأخضر.

### المعالجات الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) واختبار Bartlett وارتباط بيرسون.

### نتائج الدراسة

**السؤال الأول:** "ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين ولمجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً لتبين أوجه ممارسة المجالات، وذلك كما في الجدول (4)

**الجدول (4) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين ولمجالاتها مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين ومهاراتها	رقم المهارة	الرتبة
كبيرة	0.70	4.19	مهارات ذاتية	1	1
كبيرة	0.66	4.18	مهارات فنية	2	2
كبيرة	0.82	4.02	مهارات إدراكية/تصورية	4	3
كبيرة	0.83	3.83	مهارات إنسانية/اجتماعية	3	4
كبيرة	<b>0.71</b>	<b>4.06</b>	<b>الكلّي للمقياس</b>		

يلاحظ من الجدول (4)، أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) ومهاراتها من وجهة نظر المعلمين قد كانت (كبيرة) وفقاً للمعيار المذكور في الفصل الثالث، حيث جاء مجال المهارات الذاتية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري قدره (0.70)، ويليه مجال المهارات الفنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.66)، ويليه مجال المهارات الإدراكية/التصورية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.82)، وأخيراً مجال المهارات الإنسانية/الاجتماعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.83).

**السؤال الثاني:** "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم بالمدارس، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (5).

**الجدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المتغيرات	متغيرات الدراسة
0.72	4.113	61	ذكر	الجنس
0.71	4.046	169	أنثى	
0.71	4.095	190	بكالوريوس	الرتبة العلمية
0.69	3.914	40	ماجستير	
0.68	4.150	33	أقل من 5 سنوات	الخبرة في
0.74	3.975	56	من 5 إلى أقل 10 سنوات	التعليم بالمدارس
0.71	4.079	141	من 10 سنوات فأكثر	
0.75	4.063	105	مدير	أعمل في مدرسة
0.69	4.064	125	مديرة	يديرها/تديرها

يلاحظ من الجدول (5)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين ناتجة عن اختلاف

مستويات متغيرات الدراسة. ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية سالفة الذكر، تم إجراء تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) 4-way ANOVA without Interaction لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (6).

**الجدول (6) :** نتائج تحليل التباين الرباعي لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.430	0.624	0.318	1	0.318	جنس المعلم
0.140	2.189	1.116	1	1.116	الرتبة العلمية
0.545	0.609	0.310	2	0.621	الخبرة
0.972	0.001	0.001	1	0.001	أعمل في مدرسة يديرها/تديرها
		0.510	224	114.187	الخطأ
			229	116.228	الكلي

يتبين من الجدول (6)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (جنس المعلم، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك في الجدول (7).

**الجدول (7) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	مستويات المتغيرات	الإحصائي	مهارات فنية	مهارات ذاتية	مهارات إنسانية/اجتماعية	مهارات إدراكية/تصورية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	4.210	4.240	3.947	4.038
	أنثى	الانحراف المعياري	0.69	0.65	0.79	0.85
الرتبة العلمية	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.168	4.178	3.794	4.016
	ماجستير	الانحراف المعياري	0.65	0.71	0.84	0.81
الخبرة في التعليم بالمدارس	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	4.210	4.224	3.858	4.064
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	الانحراف المعياري	0.66	0.70	0.84	0.82
أعمل في مدرسة يديرها/تديرها	مدير	المتوسط الحسابي	4.032	4.054	3.725	3.823
	مديرة	الانحراف المعياري	0.64	0.70	0.78	0.83
	من 10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	4.238	4.316	3.957	4.075
		الانحراف المعياري	0.65	0.64	0.80	0.76
	من 10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	4.099	4.101	3.743	3.930
		الانحراف المعياري	0.69	0.67	0.84	0.93
	مدير	المتوسط الحسابي	4.197	4.203	3.843	4.046
	مديرة	الانحراف المعياري	0.65	0.72	0.83	0.79
	مديرة	المتوسط الحسابي	4.199	4.210	3.793	4.025
		الانحراف المعياري	0.63	0.66	0.81	0.80

يلاحظ من الجدول (7)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية سالفة الذكر، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين متبوعة بإجراء اختبار Bartlett للكروية وفقاً لمتغيرات

الدراسة لتحديد أنسب تحليل تباين رباعي (تحليل تباين رباعي متعدد، أم تحليل تباين رباعي) يتوجب استخدامه، وذلك كما في الجدول (8).

**الجدول (8) :** نتائج اختبار Bartlett للكروية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

مهارات إنسانية اجتماعية	مهارات فنية	مهارات ذاتية	العلاقة الارتباطية وفقاً لمتغيرات الدراسة
		0.86	مهارات فنية
	0.86	0.89	مهارات إنسانية/اجتماعية
0.90	0.89	0.87	مهارات ادراكية/تصورية
اختبار Bartlett للكروية			
الدلالة	درجة	كا <sup>2</sup>	نسبة
الإحصائية	الحرية	التقريبية	الأرجحية
0.000	9	1147.334	0.000

يتبين من الجدول (8)، وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة، مما استوجب استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) من وجهة نظر المعلمين مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (9).



**الجدول (9) :** نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) مجتمعة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعددة	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية الفرضية	درجة الحرية الخطأ	الدالة الإحصائية
جنس المعلم	Hotelling's Trace	0.022	1.217	4	221	0.305
الرتبة العلمية	Hotelling's Trace	0.020	1.096	4	221	0.360
الخبرة	Wilks' Lambda	0.979	0.580	8	442	0.794
أعمل في مدرسة يديرها/تديرها	Hotelling's Trace	0.036	1.968	4	221	0.100

ينبئ من الجدول (9)، عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من متغيرات الدراسة (جنس المعلم، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم بالمدارس، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها) في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية، الإدراكية/التصورية) مجتمعة من وجهة نظر المعلمين.

**السؤال الثالث:** "ما درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً لتبيان أولوية تطبيق المجالين، وذلك كما في الجدول (10).

**الجدول (10) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	مقياس الرؤى المستقبلية ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الثقافة التنظيمية	3.93	0.79	كبيرة
2	1	المنظمة المتعلمة	3.89	0.72	كبيرة
		الكل للمقياس	<b>3.91</b>	<b>0.73</b>	كبيرة

يلاحظ من الجدول (10)، أن درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) ومجالها من وجهة نظر المعلمين قد كانت (كبيرة) وفقاً للمعيار المذكور في الفصل الثالث، حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.93)، ومجال المنظمة المتعلمة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (3.89).  
**السؤال الرابع:** "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم بالمدارس، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)؟"  
 تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر لبعض الرؤى المستقبلية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (11).

**الجدول (11) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر لبعض الرؤى المستقبلية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العدد	مستويات المتغيرات	متغيرات الدراسة
0.74	4.010	61	ذكر	الجنس
0.73	3.872	169	أنثى	
0.74	3.943	190	بكالوريوس	الرتبة العلمية
0.68	3.743	40	ماجستير	
0.72	3.915	33	أقل من 5 سنوات	الخبرة في
0.76	3.888	56	من 5 إلى أقل 10 سنوات	التعليم بالمدارس
0.73	3.915	141	من 10 سنوات فأكثر	
0.76	3.910	105	مدير	أعمل في مدرسة
0.72	3.908	125	مديرة	يديرها/تديرها

يلاحظ من الجدول (11)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) من وجهة نظر

المعلمين ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية سالفة الذكر؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) 4-way ANOVA without Interaction لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر لبعض الرؤى المستقبلية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (12).

**الجدول (12) :** نتائج تحليل التباين الرباعي لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.152	2.071	1.120	1	1.120	جنس المعلم
0.088	2.941	1.590	1	1.590	الرتبة العلمية
0.993	0.007	0.004	2	0.008	الخبرة
0.880	0.023	0.012	1	0.012	أعمل في مدرسة يديرها/تديرها
		0.541	224	121.115	الخطأ
			229	123.592	الكلي

يتبين من الجدول (12)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر لبعض الرؤى المستقبلية (ككل) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر لبعض الرؤى المستقبلية (المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (13).

**الجدول (13) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الثقافة التنظيمية		المنظمة المتعلمة		مستويات المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.82	3.997	0.69	4.021	ذكر	الجنس
0.77	3.904	0.73	3.844	أنثى	
0.79	3.965	0.73	3.924	بكالوريوس	الرتبة العلمية
0.76	3.756	0.64	3.731	ماجستير	
0.80	3.943	0.67	3.891	أقل من 5 سنوات	الخبرة في
0.81	3.914	0.75	3.864	من 5 إلى أقل 10 سنوات	التعليم بالمدارس
0.78	3.931	0.72	3.901	من 10 سنوات فأكثر	
0.82	3.915	0.74	3.904	مدير	أعمل في مدرسة
0.76	3.940	0.71	3.879	مديرة	يديرها/تديرها

يلاحظ من الجدول (13)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وفي ضوء قوة العلاقة الارتباطية البالغة قيمتها (0.92) بين مجالي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين مجتمعاً وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (14).

**الجدول (14) :** نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد لدرجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبارات المتعددة	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
جنس المعلم	Hotelling's Trace	0.026	2.889	2	223	0.058
الرتبة العلمية	Hotelling's Trace	0.014	1.507	2	223	0.224
الخبرة	Wilks' Lambda	1.000	0.023	4	446	0.999
أعمل في مدرسة يديرها /تديرها	Hotelling's Trace	0.004	0.446	2	223	0.641

يتبين من الجدول (14)، عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم بالمدارس، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها) في درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين مجتمعة.

#### السؤال الخامس: "

هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية من جهة وبين درجة تطبيقهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية للمهارات القيادية (ككل) ومجالاتها من جهة، وبين درجة تطبيقهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما في الجدول (15).

**الجدول (15) :** قيم معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) ومجالاتها من جهة وبين درجة تطبيقهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

العلاقة الارتباطية	المنظمة المتعلمة	الثقافة التنظيمية	الرؤى المستقبلية
المهارات الذاتية	0.83	0.81	0.83
المهارات الفنية	0.85	0.83	0.86
المهارات الإنسانية/الاجتماعية	0.85	0.85	0.87
المهارات الإدراكية/التصورية	0.89	0.90	0.91
الكلّي للمقياس	0.90	0.89	0.91

يلاحظ من الجدول (15)، أن كافة العلاقات بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) ومجالاتها من جهة وبين درجة تطبيقهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل) من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين قد كانت طردية (موجبة) الاتجاه، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، في حين صُنفت قوة العلاقات وفقاً لمعيار ( Hinkle, Wiersma & Jurs, 1988) على أنها:

أ- علاقات ارتباطية (كبيرة جداً): حيث يبلغ عددها أربع علاقات ارتباطية بين كل من:

1. درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من جهة وبين درجة تطبيقهم للرؤى المستقبلية (ككل) ومجال (المنظمة المتعلمة) من جهة أخرى.
2. درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات الإدراكية/التصورية من جهة وبين درجة تطبيقهم للرؤى المستقبلية (ككل) ومجال (الثقافة التنظيمية) من جهة أخرى.ب.

ب- علاقات ارتباطية (كبيرة): حيث يبلغ عددها (11) علاقة ارتباطية بين كل من:

- 1) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من جهة وبين درجة تطبيقهم لمجال الرؤى المستقبلية (الثقافة التنظيمية) من جهة أخرى.
- 2) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية/الاجتماعية) من جهة وبين درجة تطبيقهم للرؤى المستقبلية (ككل) ومجالها (المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية) من جهة أخرى.

3) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (الإدراكية/التصورية) من جهة وبين درجة تطبيقهم لمجال الرؤى المستقبلية (المنظمة المتعلمة) من جهة أخرى.

### مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟".

لقد كشفت النتائج المتعلقة في هذا السؤال، أن درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية (ككل) من وجهة نظر المعلمين كانت (كبيرة)، ويمكن تفسير ذلك وحسب رأي الباحثين أنه وفي ظل أن المدارس العربية تابعة وخاضعة لجهاز التربية والتعليم العام في الدولة، ومع تشديد الوزارة على كفاءة الأداء وتحقيق الجودة في المدارس، فعلى أثر ذلك يرى الباحثان أن مدرء المدارس الابتدائية يسعون للتخلي بالمزايا والخصائص والصفات المميزة والمهارات القيادية بمجالاتها، كما ويسعون إلى امتلاك الكفايات العلمية والخبرات الفنية التي تتسجم مع المعايير الشخصية والمهنية والتي تؤهلهم لاعتلاء مناصبهم كقادة تربويين في المدارس، ولولا ذلك لما أوعزت الإدارة التعليمية ووزارة التربية والتعليم بتعيين وتثبيت هؤلاء المدرء في المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة الدراسات (أبو زعيتر، 2009)، و (شاهين، 2011)، و (محمد، 2007)، و (الريمي، 2005)، والتي أشارت إلى وجود درجة توفر عالية للمهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية لدى مدرء المدارس الثانوية والقيادات التربوية الأخرى، علماً أنها اختلفت في ترتيب تلك المهارات. وقد اختلفت النتائج المتعلقة في هذا السؤال مع نتائج الدراسات (الأغا، 2008)، و (الفلاحي، 2007)، و (محمد، 2005)، و (الزهراني، 1999)، والتي أشارت إلى وجود درجة ممارسة متوسطة للمهارات القيادية المختلفة لدى مدرء المدارس الثانوية والريفية، ومديري أقسام المديرية العامة للتربية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية وفقاً للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)؟"

أشارت نتائج السؤال السابق إلى عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية الخاصة بتقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية وفقاً للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها). وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات وبغض النظر عن جنسهم ورتبتهم العلمية وخبراتهم التعليمية، يعيشون في ظروف متشابهة، وفي بيئة إدارية وتربوية واحدة، وتتاح لهم الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، ويتلقون الإرشادات والتغذية الراجعة من قبل المدراء والمرشدين على نحو مشابه.

وقد اتفقت هذه النتائج كلياً مع نتائج دراسة الفلاحي (2007) ودراسة شاهين (2011)، ودراسة أبو زعيتر (2009)، ودراسة الريمي (2005)، ودراسة (1995) Tilloston، ودراسة بليبيسي (2007). فيما اختلفت النتائج مع دراسة عليمات (2001) حيث أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق تعزى لمتغير (الجنس) لصالح المديرين.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث:** "ما درجة تطبيق المدارس للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت النتائج المتعلقة في هذا السؤال، إلى أن درجة تطبيق المدارس الإبتدائية للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت (كبيرة). وربما تعود هذه النتيجة إلى سعي المدارس الإبتدائية داخل الخط الأخضر إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها مع حاجات المجتمع ككل، لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات الأداء داخل المدرسة. وبالإشارة إلى دراسة وتد (2003) حيث وجدت أن الظروف السياسية التي تعيشها الأقلية العربية عامة، والمعلمون في جهاز التربية والتعليم خاصة، تنعكس على مستويات الحياة المختلفة: الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والثقافية، والتي من المفروض أن تشكل محفزاً للعمل، وانطلاقة لتثبيت الانتماء والحق في المساواة والتعبير والحرية. وعليه فإن الباحثين يريان أن المدارس الإبتدائية اليوم داخل الخط الأخضر تمر بمرحلة عصرية نحو تحقيق اتجاهات تربوية حديثة ورؤى مستقبلية، وخطط تربوية شاملة وهادفة تتسم بالنووعية والتي رسمتها وزارة التربية والتعليم في العقد الأخير على ضوء الانكماش والاشكاليات الثقافية والفروقات التحصيلية لدى المدارس الإبتدائية العربية



خاصةً ولدى المدارس الأخرى في الدولة عامةً، سعيًا منها لإحداث تغيير جوهري في كافة الأصعدة وعلى رأسها التربية والتعليم. وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الليثي (2008)، ودراسة عليان (2012)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة جبران (2011).

**مناقشة نتائج السؤال الرابع:** "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية وفقًا للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)؟"

كشفت نتائج هذا السؤال عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية وفقًا للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)، يأتي هذا وحسب رأي الباحثين أنه وبغض النظر عن جنس المعلمين ورتبتهم العلمية وخبراتهم التدريسية، فإن لديهم الاستنتاج ذاته حول تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عليان (2012) وجزئيًا مع نتائج دراسة جبران (2011) حيث أظهرت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن تبعًا للمتغيرات (المؤهل العلمي، والخدمة) باستثناء متغير الجنس، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

**مناقشة نتائج السؤال الخامس:** "هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية؟"

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال عن وجود علاقة ارتباطية "كبيرة" بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية بمجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا الارتباط يتمثل في أن المهارات الإدراكية التصورية تتطلب مقدرة مدير المدرسة على تكوين الرؤية المستقبلية لمدرسته وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية الداخلية ببعضها، والعلاقات التي تربطها بالمرجعية التنظيمية لها على المستوى العام للمؤسسة. من هنا يتضح جليًا لدى الباحثين أن تحقيق المدارس للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية يتطلب توفر مهارات قيادية متنوعة لدى المدير. وتتفق هذه النتيجة مع

نتائج دراسة جبران (2011) والتي قد بيّنت أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين استجابات المشاركين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ومديريهم كقادة تعليميين، وكذلك دراسة عليان (2012) حيث أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية وبين ممارسات المديرين لأدوارهم في المدارس الحكومية.

### التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحثان بما يلي:

- أشارت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية كانت عالية وعليه فلا بد من المحافظة على ذلك من خلال عقد برنامج متكامل من الدورات وورشات العمل المتخصصة بهذا الجانب.
- جاء مجال المهارات الانسانية الاجتماعية في المرتبة الأخيرة ضمن ممارسة مديري المدارس، وعليه فلا بد من تدريب المديرين على الارتقاء بهذا المجال من خلال عقد سلسلة من الندوات والدورات التدريبية التي تعنى بذلك.
- من أجل الحفاظ على درجة عالية لتطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية فلا بد من اطلاع جميع الأفراد في داخل المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر على دورهم في المساهمة الفعالة لتحقيقها داخل مدارسهم، ولما لهم الدور الكبير في تحقيق التربية المنشودة والتنمية المستدامة في المجتمع.
- قيام وزارة التربية والتعليم والادارات التعليمية والمفتشين التربويين بتولي المهارات القيادية ما تستحق من أهمية والتطرق لمجالاتها المختلفة عن كتب، وذلك بأخذها بعين الاعتبار واعتمادها من ضمن معايير عملية اختيار وتسريب المديرين الجدد، واعتمادها في عملية تقييم المديرين الذين هم في فترة التجريب.
- إجراء دراسات عديدة حول ممارسة المهارات القيادية المختلفة لدى مديري المدارس في جميع المراحل والقادة التربويين في مختلف سلطاتهم، ومسؤولين في الحكومة والشركات وفي شتى الميادين، نظراً لقلّة الدراسات التي تتعلق بالمهارات القيادية داخل الخط الأخضر.

## المراجع

- أبو بكر، مصطفى وطه، حسنين (2005). المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. مصر، القاهرة: مطابع اللواء الحديثة.
- أبو حشيش، بسام ومرتجي، زكي (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة العلوم الإنسانية-التربوية، الجامعة الإسلامية- غزة.
- أبو زعيتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- أبو عصبه، خالد (2001). معضلات وقضايا في التربية للقيم في المدارس العربية. في: يعقوب عيرام، مجلة (تسماتيم)- القيم والتعليم في الدولة. إصدار مكتب العالم الرئيسي، وزارة الثقافة والمعارف والرياضة، القدس، 441-479.
- أبو عصبه، خالد (2006). التصور المستقبلي للعرب الفلسطينيين في إسرائيل. الناصرة: اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية.
- أبو فروة، ابراهيم محمد (1996). الإدارة المدرسية. ليبيا، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- أبو مخ، محمود محمد زكي (1013). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في ضوء الرؤى المستقبلية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- أحمد، إبراهيم احمد (2003). الإدارة المدرسية في المطلع القرن الحادي والعشرين. مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغا، رائد عمر (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال بين الواقع والمنظور المعياري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البدري، طارق (2005). الأساليب القيادية الادارية في المؤسسات التعليمية. الاردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بليبسي، فانتة جميل (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- جبران، علي محمد (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن. مجلة العلوم الإنسانية-التربوية، المجلد 19، العدد الأول، الجامعة الإسلامية- غزة.
- حامد، سليمان هاشم (2008). الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدعيلج، ابراهيم بن عبد العزيز (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد (2009). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار الفكر.
- الريمي، عبده محمد (2005). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- الزهراني، محمد علي (1999). المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية (دراسة ميدانية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- سلطان، سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سيار، محمد (2006). مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين وأساليب تنميته. رسالة ماجستير، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 1، جامعة البحرين.

شاهين، عبير مرشد محمد (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شريف، علي وسلطان، محمد (1998). المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبدالرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. فلسطين، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع. عابدين، محمد. (2008) الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الاخضر. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(2)، 196.

عبد الهادي، جودت عزت (2002). الاشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. الأردن، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

العتيبي، عبد المحسن (2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة الادارية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العدلوني، محمد أكرم (2000). مدرسة المستقبل-الدليل العملي. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين"، قطر، الدوحة.

عرار، خالد (2007أ). إعداد القيادة التربوية في جهاز التعليم العربي، دراسة تحليلية: طروحات وبدائل. الرسالة (14)، 47-66، المعهد الأكاديمي لإعداد المعلمين العرب، كلية بيت بيرل.

عرار، خالد (2007ب). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير. جت المثلث: معهد مسار أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية، دار التربية والعلوم وكلية بيت بيرل.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

عليان، ديمة عبد علي (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس - فلسطين.

- عليّات، صالح ناصر (2001). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الرابع.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عيسان، صالحه وعطاري، عارف والعاني، وجيهة (2007). إتجاهات حديثة في التربية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- غالية، نادية (2012). الدور القيادي لمديرات المدارس في الوسط العربي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس، معيقاته وسبل تطويره. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- الغامدي، سعيد (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
- الفلاح، محمد صالح (2007). مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- القيوتي، محمد قاسم (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الليثي، محمد بن علي (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- مجادلة، سمير (2009). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- محمد، عبد الفتاح (2007). مستوى المهارات الادارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن والضالع. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، اليمن.

مرتجى، ذكريات أحمد (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الاعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المعاينة، عبد العزيز (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

وند، كيتي (2003). وجهة نظر المعلمين العرب داخل مكائهم في الصراع الإسرائيلي الفلسطيني في عملهم التربوي. رسالة ماجستير، الجامعة العربية، القدس.

Adi, A. & Ayalon, H. (2000). Gender Inequality Entrance Positions: Comparison Between Three Sectors of Education, Tel-Aviv University: education College.

Donaldson, G. (2006). Cultivating Leadership in Schools: Connecting People, Purpose and Practice. New York: Teachers College-Columbia University.

Hinkle, D.E., Wiersma, W. and Jurs, S.G. (1988). Applied statistics for Behavioral Sciences. (2<sup>nd</sup> ed.), Boston: Houghton Mifflin Company.

Nandi, Toni. (2004). An Assessment Of The Skills Needed By School Management Teams To Enhance Their Ability To Manage School Effectively.

Senge, P., (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, London, Random House.

Sharma, Sailesh. (2010). Attributes Of School Principals-Leadership Qualities & Capacities. Institute of Principalship Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

Tilloston, E.A. (1995): An Analysis of Technical, Human and Conceptual Skills Among Student Affairs Administrator in Higher Education. (Doctoral Dissertation Taxes A&M University, 1995). Dissertation Abstracts International, 75/01, p.64.