



كلية الدراسات العليا

واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي
في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها
المعلمون والمديرون

**The Reality of Strategic Leadership and Organizational Learning
In private and public schools in Ramallah and Al-Bireh governorate
As Perceived By Teachers & Principals**

رسالة ماجستير مقدمة من :
روان موسى شاهين

إشراف
الدكتور أحمد فتيحة

بيرزيت - فلسطين
حزيران 2022



كلية الدراسات العليا

واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي

في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها

المعلمون والمديرون

**The Reality of Strategic Leadership and Organizational Learning
In private and public schools in Ramallah and Al-Bireh governorate
As Perceived By Teachers & Principals**

إعداد

روان موسى شاهين

إشراف

د. أحمد فتيحة (رئيساً)

لجنة المناقشة

د. عبدالله بشارت (عضواً)

د. أشرف أبو خيران (عضواً)

قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية - توجه الإدارة التربوية في

جامعة بيرزيت - فلسطين.

حزيران 2022



واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي
في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها
المعلمون والمديرون

**The Reality of Strategic Leadership and Organizational Learning
In Private and Public Schools in Ramallah and Al-Bireh
Governorate As Perceived By Teachers & Principals**

رسالة ماجستير مقدمة من :

روان موسى شاهين

نوقشت هذا الرسالة وأقرت بتاريخ 2022-6-23

التوقيع:

لجنة المناقشة:

د. أحمد فتيحة (رئيساً)
د. عبدالله بشارت (عضواً)
د. أشرف أبو خيران (عضواً)

إهداء

لأصل وجودي، ومنبت عودي، وأمّ بداياتي، والهالة التي أنارت لي سُبلي. ولأبي ومأمني ودافعي نحو معالي القمم
ولمن شاركني فيوض الحب، واختلطت ضحكاتي بضحكاتهم، فسكنت مشاعري بجوارهم في كنف الرضا والراحة

المسترخية في ضجيج الفرح إخوتي

لشريك العمر ورفيق الدرب، الداعم المصاحب لكل أوقات الجد، والمصاحب للحظات الحصاد، زوجي هيثم

ولثمار الحب فلذات القلب، ومشروع العمر، ابني ليث وابنتي نور

ولأقرب الصديقات، التي شاء الله أن تكون أختاً شقيقةً للقلب والروح، وابتساماً وفرحةً ويد عون، إلى الغالية جاكلين

لوالدة زوجي أمي الثانية، معزّرتي وداعمتي. ولروح والده التي ترقبنا من مكان ما بعين الرضا.

أهدي ما تمحضت عنه سنيّ بحثي وخلاصة دراستي.

الشكر والتقدير

من قطوف الجمال، ومعاجم اللغات، استقي مفرداتي لأفيض بها شكراً و عرفاناً لكل من ساعدني، فشقت معه طريقي، ووضعتُ خطواتي على سُلّم الارتقاء نحو النجاح، للغيوم التي أمطرت فسقت بذرة العلم لتصبح شجرة قطوفها دانية، للدكتور المشرف أحمد فتيحة.

وأقدم باقات الشكر للجنة مكوّنة من الدكتور عبدالله بشارت، صاحب اليد البيضاء، اليد العليا التي لم تكل عن العطاء، فقد اكتمل عملي من كنف رعايته السخيّة. كما وأنثر زهور الشكر بين يدي الدكتور أشرف أبو خيران، لتكسب من عقب تعاونه بعض عبيرها، فتزدان من خصاله، وتنثرها درساً.

إلى من كاتفنتي ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، أقرب الصديقات، و شطر نفسي، جاكلين وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الرسالة

قائمة المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة
ت	إهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
ش	الملخص باللغة العربية
ض	Abstract
1	الفصل الأول خلفية الدراسة وإطارها النظري
2	1.1 مقدمة
2	1.2 الإطار النظري
2	1.2.1 أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية ونظرية بيسابيا وأبعادها للقيادة الإستراتيجية
22	1.2.2 ثانياً: التعلم التنظيمي وأبعاده في المؤسسات التعليمية
28	1.2.3 خلاصة الإطار النظري
29	1.3 مشكلة الدراسة:
32	1.4 أسئلة الدراسة:
33	1.5 فرضيات الدراسة:
34	1.6 تعريف المصطلحات
35	1.7 أهداف الدراسة:
36	1.8 أهمية الدراسة:

38	1.9 حدود الدراسة:
38	1.10 محددات الدراسة:
38	1.11 ملخص الفصل
39	الفصل الثاني الدراسات السابقة
40	2.1 مقدمة
41	2.2 المحور الأول: القيادات الاستراتيجية في المنظمات
48	2.3 المحور الثاني: التعلم التنظيمي في المنظمات ومنها المدارس والجامعات
52	2.4 المحور الثالث: دراسات استخدمت نظرية بيسابيا
54	2.5 التعقيب على الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث المنهجية
59	3.1 مقدمة
61	3.2 مجتمع الدراسة: المدارس الحكومية والخاصة
61	3.3 منهج البحث
62	3.4 متغيرات الدراسة
62	3.5 مجتمع الدراسة
63	3.6 عينة الدراسة
63	3.7 أدوات الدراسة
64	3.8 وصف أداة الدراسة:
65	3.9 صدق وثبات أداة الدراسة
68	3.10 تحليل البيانات
69	3.11 إجراءات تنفيذ الدراسة
70	3.12 ملخص الفصل

71	الفصل الرابع نتائج الدراسة
72	4.1 مقدمة
73	4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي المركزي:
74	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول:
92	4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:
104	4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والرابع:
111	4.3 الملخص
113	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
114	5.1 مقدمة
116	5.2 مناقشة النتائج
116	5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال المركزي
119	5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
123	5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
125	5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والرابع
136	5.3 تأملات
137	5.4 التوصيات
139	المراجع
146	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	توزيع مجتمع الدراسة في مديرية رام الله والبيرة	جدول (3.1)
63	توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمديرين وفق متغيرات الدراسة	جدول (3.2)
65	محاور الاستبانة والفقرات التي تقيسها	جدول (3.3)
67	نتائج معامل الثبات كرونباخ الفا لفقرات ومحاور أداة الدراسة	جدول (3.4)
73	تقدير درجة متوسطات استجابة أفراد العينة	جدول (4.1)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	الجدول (4.2)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور الأول البعد الاداري للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	الجدول (4.3)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور الثاني البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	الجدول (4.4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور الثالث البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين	الجدول (4.5)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور	الجدول (4.6)

الرابع البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر

المعلمين

الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات القيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين

الجدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور القيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين

الجدول (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور

الأول البعد الاداري للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين

الجدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور

الثاني البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر

المديرين

الجدول (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور

الثالث البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر

المديرين

الجدول (4.12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور

الرابع البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر

المديرين

الجدول (4.13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات القيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين

الجدول (4.14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور التعلم 93

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

الجدول (4.15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور 94

الأول المستوى الفردي لاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي من وجهة

نظر المعلمين

الجدول (4.16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور 95

الثاني المستوى الجماعي لاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي من

وجهة نظر المعلمين

الجدول (4.17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور 97

الثالث المستوى المنظمي لاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي من

وجهة نظر المعلمين

الجدول (4.18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور التعلم 98

التنظيمي من وجهة نظر المديرين

الجدول (4.19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور 99

الأول المستوى الفردي لاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي من وجهة

نظر المديرين

الجدول (4.20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور 101

الثاني المستوى الجماعي لاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي من

وجهة نظر المديرين

الجدول (4.21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور

102

الثالث المستوى المنظمي لاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي من

وجهة نظر المديرين

الجدول (4.22) نتائج اختبار (t-test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات

106

المعيارية عن درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية

ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين

الجدول (4.23) نتائج اختبار (t-test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات

109

المعيارية عن درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي ما بين وجهتي

نظر المعلمين والمديرين

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
146	أدوات الدراسة	ملحق (1)
157	كتاب مرسل للمحكمين	ملحق (2)
159	كتاب تسهيل مهمة موجه من كلية الدراسات العليا في جامعة ببرزيت إلى مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي	ملحق (3)
160	كتاب تسهيل مهمة موجه من مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي إلى مديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة	ملحق (4)

الملخص باللغة العربية واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي

في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها

المديرون والمعلمون

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعدها الأربعة (الإداري، التحويلي، الأخلاقي، والسياسي)، لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، و واقع التعلم التنظيمي (الفردي، والجماعي، والمنظمي) في هذه المدارس كما يراها المديرون والمعلمون ، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي. ووضع بعض المقترحات لتطوير المدارس في ضوء مفهوم القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي الوصفي المسحي التربوي، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلماً ومعلمة، أما عينة المديرين فقد بلغت (90) مدير ومديرة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بتبني استبيان القيادة الاستراتيجية (SLQ) المطور بواسطة بيسابيا (Pisapia, 2009) لقياس سلوكيات مديري المدارس، واستبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة مارسيك وواتكنز (Watkins & Marsick, 2003)، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار (ت) (t-Test). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية بأبعدها الأربعة كما يراها المديرون حصلت على تقدير مرتفع، بينما واقع توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية بأبعدها الأربعة كما يراها المعلمين جاءت بتقدير متوسط، أما بالنسبة لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي كما يراها كل من المديرين والمعلمين كانت ذو تقدير متوسط. وقد كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير الموقع الوظيفي لصالح المديرين، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة توفر جميع أبعاد التعلم التنظيمي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين باستثناء التعلم التنظيمي على المستوى الفردي اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين.

وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة إقامة دورات تدريبية في القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة بشكل خاص في المدارس الفلسطينية الحكومية والخاصة، والتي تركز بشكل أكبر على البعدين التحويلي والسياسي، وخلق رؤية استراتيجية واضحة، وإنشاء علاقات بين الأفراد في ذات المؤسسة ومع المجتمع الخارجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي.

Abstract

The Reality of Strategic Leadership and Organizational Learning In private and public schools in Ramallah and Al-Bireh governorate As Perceived By Teachers & Principals

The purpose of the study was to uncover the reality of strategic leadership practices in four dimensions (administrative, transformational, ethical, and political) among public and private school principals in Ramallah and Al-Bireh province, as well as the reality of organizational learning (individual, group, and organizational) in these schools from the perspectives of principals and teachers.

To determine the extent to which school principals practice strategic leadership behaviors and the extent to which dimensions of organizational learning are available in these schools, the researcher used a quantitative, descriptive educational survey approach. A random, assisted sample of (410) male and female teachers was selected from the study population, as for the principals' sample consisted of (90) principals. To achieve the purposes of the study, the researcher adopted Pisapia strategic leadership questionnaire (2009) to assess school principals' conduct. Moreover, the Marsick and Watkins learning organization dimensions questionnaire was used (Watkins & Marsick, 2003). To assess the quantitative results, the arithmetic means, standard deviations, and t-test were determined.

The study's findings revealed that principals value the reality of strategic leadership behaviors in all four dimensions, with the ethical dimension receiving the highest arithmetic average, followed by the transformational dimension, then the administrative dimension, and finally the political dimension, it was really high. While instructors gave an average rating to the availability of strategic leadership behaviors in their four dimensions, the ethical dimension received the highest score, followed by the administrative dimension, transformational dimension, and lastly political dimension, where the ethical dimension was the only one that was available at a high level, as determined by the teachers, and differentiated from the rest of the dimensions that were available at a medium level. The availability of organizational learning

aspects as viewed by both principals and teachers was averaged, all of the dimensions as perceived by the teachers and the principals were available in a medium levels.

The findings also revealed that due to the variable of the job location, there were statistically significant differences in the degree to which principals practiced the aspects of strategic leadership at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). More from the perspective of the principals than from the perspective of the teachers .The results also revealed that there were statistically significant differences in the degree of availability of organizational learning dimensions (collective and organizational) related to the employment location variable at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). Organizational learning at the collective and organizational level in public and private schools is more from the perspective of the principals than from the perspective of the teachers, whereas organizational learning at the individual level was clear that there were no statistically significant differences between the principals and teachers' perspectives at the significance level ($\alpha \leq 0.05$).

In light of the study's findings, recommendations were made, including the importance of holding training courses in leadership in general and strategic leadership in its four dimensions in particular in Palestinian public and private schools, with a focus on the transformational and political dimensions, because they play an important role in inspiring and motivating teachers and creating a clear strategy. Also, building links between individuals within the same institution and with the outside society, which aids in seizing opportunities and avoiding risks, resulting in the formation of an educated and competitive institution that keeps up with change.

Keywords: strategic leadership, organizational learning.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وإطارها النظري

خلفية الدراسة وإطارها النظري

1.1 مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المختلفة التي تفرض عليها تطوير قدرتها وإحداث التغييرات المستمرة؛ لتواكب هذه الطبيعة المتغيرة والمعقدة. وهذا يتطلب قيادة ذات رؤية وإستراتيجية قادرة على توظيف المعارف؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتشجيع التعلم التنظيمي، ودعمه، وتطوير قدراته. من هذا المنطلق، يربط هذا الفصل دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري، والسياسي، والأخلاقي، والتحويلي، في تنظيم أبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، والجماعي، والمنظمي في المؤسسات التعليمية مع نظرية بيسابيا للقيادة الإستراتيجية (Pisapia, 2009). كما سيتناول خلفية الدراسة، وإطارها النظري، وأهدافها، وأسئلتها، وأهميتها، معرّفًا جميع المصطلحات المهمة التي تُسهّل من عملية فهم جميع فصول الدراسة.

1.2 الإطار النظري

للقيادة الإستراتيجية دور شامل في تطوير قدرات التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية؛ كونها تتميز بالتفكير الإستراتيجي، والابتكار التنظيمي، والقدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة والمعقدة، إضافة إلى الحكمة الإدارية في أخذ الإجراءات اللازمة في اللحظات الحاسمة.

حدد الإطار النظري مجموعة من المحاور الرئيسية والمهمة التي تتمثل في مفهوم القيادة الإستراتيجية ونظرية بيسابيا للقيادة الإستراتيجية، والتعلم التنظيمي ، وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه المحاور:

1.2.1 أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية ونظرية بيسابيا وأبعادها للقيادة الإستراتيجية

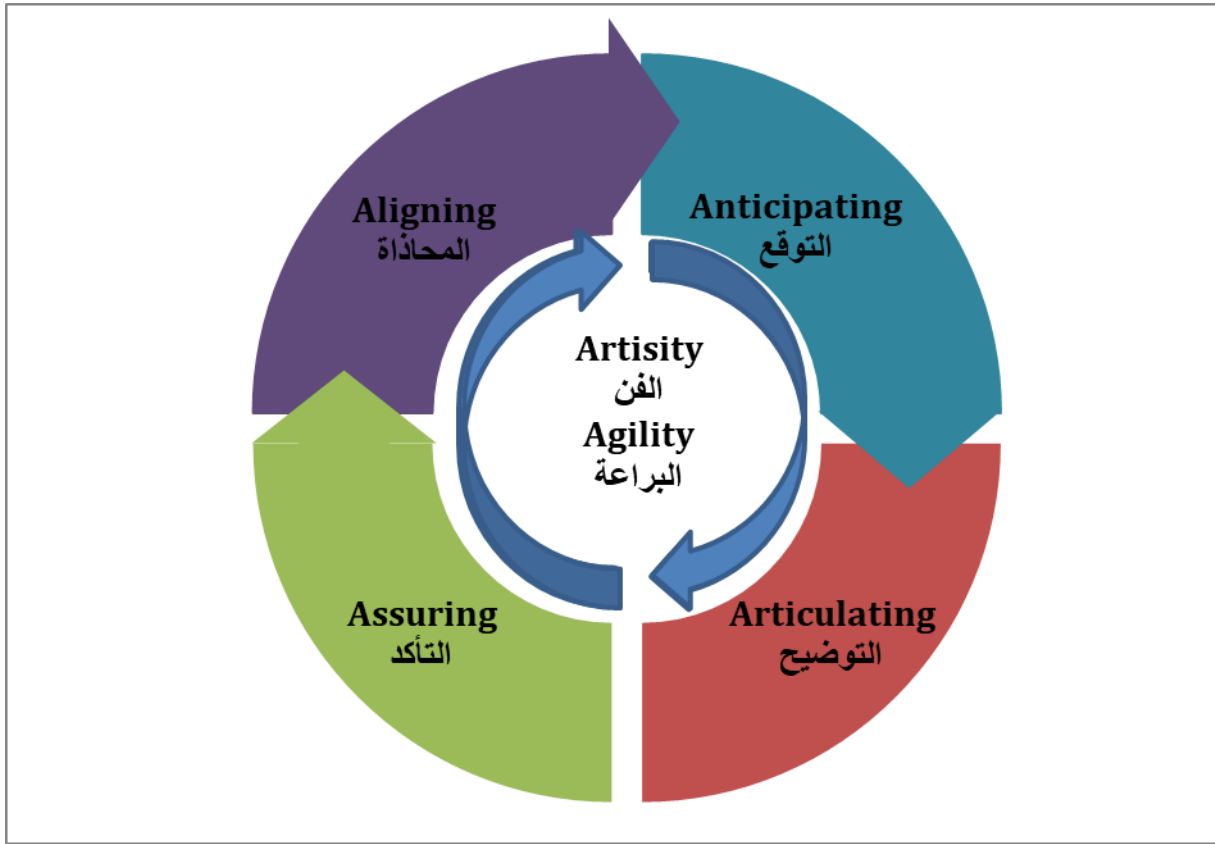
تعتمد الدراسة على نظرية القيادة الإستراتيجية لبيسابيا " Strategic Leadership Theory"، المأخوذة عن بيسابيا (Pisapia, 2009)، الذي استنتج فيها من خلال دراسته لعدد من المقالات والبحوث التجريبية، وخبرته

الشخصية، أن القادة الإستراتيجيين يتبنون ست عادات ضرورية لا يمكنهم تجنبها أو إهمالها لإنشاء منظمات عالية الأداء. وتسمح هذه العادات للقادة، عند تطبيقها بمهارة عالية، فهم بيناتهم بشكل جيد، للعمل على إنشاء علاقات قوية داخل المنظمة وخارجها، من أجل إقامة منظمات تعليمية متماسكة قوية ومسؤولة. وتشمل هذه العادات الست: استخدام مجموعة من الإجراءات الإدارية، والتحولية، والسياسية، والأخلاقية بشكل فني لكسر الإطار العام للمنظمة ودعم التغيير، إضافة إلى إطلاق الإبداع الفكري للعقول في المؤسسات، والقدرة على توقع التغيرات والتحديات والفرص في البيئات الداخلية والخارجية، فضلاً عن صياغة الرؤى الإستراتيجية من خلال النهج الموجود، والنظر إلى التابعين كزملاء، وتطوير كفاءتهم المالية والاجتماعية والأدائية، وترسيخ التعلم الذاتي بين الأفراد لضمان نتائج أفضل (الزهراني، 2018).

وضع بيسابيا نموذجًا وصفه بعجلة القيادة (leadership wheel)، ليكون طريقة سريعة يتذكر من خلالها العادات الست، بما يعزز نهج التعلم الشامل للقيادة الذي يُمكن القائد من اتخاذ الإجراءات المناسبة في البيئات الغامضة والمعقدة. وتقدم هذه العجلة منهجًا متعدد الأبعاد، وتشمل جميع العناصر القيادية اللازمة للمديرين والسياسيين والقضاة.

أطلق بيسابيا على العادات الست الأسماء الآتية: المحاذاة، التوقع، التأكد، التوضيح، الفن، والبراعة، كما هي موضحة في الشكل (1).

جاء تمثيل بيسابيا لهذه الضروريات في عجلة (leadership wheel) لتوضيح أن التعلم مستمر، وهو سلوك يحدث ويتغير، وأن أداء الأفراد والجماعات والمنظمات يتحسن، فالتبيعة الدائرية للقيادة تعني لا بداية أو نهاية. وفي وسط العجلة، وضع بيسابيا الحنكة المعرفية والمهارات الفنية (Artistry and Agility) كونها تساعد القائد على استخدام العادات الأربع وتشابكها بفاعلية (Featherstone, 2017).



الشكل (1): عجلة القيادة الإستراتيجية لبيسابيا (Pisapia, 2009)

ستركز الباحثة في هذه الدراسة على البعد الفني (Artistry) كونه البعد الأكثر كفاءة، الذي يُمكن القائد من الاستخدام الفعال للعادات الأخرى للقائد الإستراتيجي، التي تميز بينه وبين القائد التقليدي. يتصرف القادة التقليديون كعلماء، فهم يستخدمون مجموعات محددة من أفعال القادة، بينما القادة الإستراتيجيون يستخدمون مجموعة واسعة من الأفعال والإجراءات لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤية إستراتيجية تقلل من الغموض والتعقيد في زمن التغيير والتطور. ويشبههم ببسبيا في نظريته (Pisapia, 2009) بالفنانين، ويقول إنهم مرنون، وقادرون على التعامل والتكيف مع مختلف الظروف، ويمارسون السلطة في بعض الأحيان باستخدام سلوكيات القيادة والسيطرة، وفي أوقات أخرى يستخدمون الأخلاق أو الحوافز والمساومة للتأثير على الأفراد، كما يسعون للتأكيد على القيم المشتركة والتوجيهات لتحقيق الأهداف.

يقول بيسابيا في نظريته إن تطوير عقلية إستراتيجية مليئة بالحنكة (Agility) شرط مسبق للاستخدام الناجح للعادات الخمس الأخرى، فهي بمنزلة الكفاءة الأساسية للتميز في القيادة. وتميز هذه العقلية القادة الإستراتيجيين عن المديرين والقادة التقليديين، ويتم تطويرها من خلال ممارسة مهارات التخيل، وإعادة الصياغة، والتفكير التنظيمي. فمن خلال هذه العقلية الإستراتيجية يستطيع القادة النجاح في مختلف السياقات مهما كانت متغيرة ومعقدة. فالعقلية الإستراتيجية يمكن أن تتحقق كليًا عندما يتعلم القادة كيفية التفكير والعمل مثل الفنانين (Featherstone, Yasin, 2013) (2017).

نلاحظ من خلال الشكل (1) أن بيسابيا وضع العادات الأربع الأخرى في الإطار الخارجي للعجلة، وهي مرتبطة بها من خلال قدرة القادة على المناورة، وتحديد الشكل. فمن خلال التوقع (Anticipating) يتوقع القادة الإستراتيجيون الفرص الجديدة في البيئات الداخلية والخارجية، ونقاط القوة والمعرفة الجديدة، وبذلك يعدّون مؤسساتهم للتغيير والنماء والتطور. أما التوضيح (Articulate) فيخلق تطلعات في المؤسسات وبين أفرادها مبنية على القيم المشتركة والأولويات المرنة والمبادئ التوجيهية المفصلة، فمن خلال توضيح الاتجاهات بهذه الطريقة يتم تحديد رؤية المنظمات وقيمها والأولويات والمبادرات، وبهذا يستطيع القادة حث التابعين للانخراط في تحقيق هدف مشترك. وأما المواءمة (Aligning)، ففي العادة يوائم القائد الإستراتيجي ما بين العمل والتفكير والتخطيط الإستراتيجي، والعمل الفردي والجماعي، وعمل المنظمة ككل، فالمواءمة من العادات الواجب توافرها لدى القادة الإستراتيجيين، كونها تتغلب على الإحباط الذي يشعر به العديد من القادة التقليديين عند ممارستهم لأدوارهم في القيادة لسد حاجة الروح البشرية إلى الاستقلالية، فالقيادة التقليدية تميل إلى تقييد السلوك، وبذلك تحفز السلبية، وتبعد اهتمام الأفراد عن تحقيق هدف المنظمة (Pisapia, 2009).

يفهم القادة الإستراتيجيون احتياجات الأفراد ورغباتهم، من خلال المواءمة باستخدام الأساليب والتكتيكات اللازمة للتواصل مع الأفراد للوصول والسير بالمؤسسة إلى الأمام نحو تحقيق الأهداف والرؤيا. أما العادة السادسة في عجلة القيادة، التأكيد (Assuring)، فهي تساعد القادة الإستراتيجيين على تطوير الفهم، والتركيز الإستراتيجي لجميع الأفراد داخل المنظمة، وتساهم في خلق مجتمعات متعاونة وفعالة، وبناء فهم مشترك للمشاكل والفرص، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتسهيل العمل في المنظمة أو تعديله. ويمكن للقادة الإستراتيجيين من خلال هذه العادة ترسيخ العمل الإستراتيجي للمنظمات في عقول الأفراد، وزرع مفهوم التغيير الدائم في الثقافة التنظيمية (Pisapia, 2009 ; Featherstone, 2017).

ستبحث الباحثة في هذه الدراسة درجة توفر إجراءات القيادة الإستراتيجية وسلوكياتها عند مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، فبحسب دراسة بيسابيا فإن قادة اليوم بحاجة إلى مجموعة متعددة الأوجه من الإجراءات، التي تضم جميع العناصر لقيادة عالم متغير. بالنظر إلى عجلة القيادة، نلاحظ أن الجانب الفني (Artistry) من النظرية يركز فيه بيسابيا على توضيح الفرق بين المدير والقائد، ويوضح كذلك طبيعة القيادة الإستراتيجية، والسلوكيات الواجب توفرها في القائد الإستراتيجي، حيث قسمها بيسابيا في نظريته إلى أربعة أبعاد رئيسية متكاملة، فهو يُميز في نظريته بدقة بين هذه الأبعاد (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) التي تمثل الأساس في صياغة معالم القيادة الإستراتيجية الفعالة، والتي يمكن للقادة الإستراتيجيين تطبيقها بفعالية في منظماتهم التعليمية؛ ليتمكنوا من خلالها من الارتقاء بأنشطة وممارسات القيادة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الزهراني، 2018).

إنّ مفهوم القيادة الإستراتيجية أمر حيوي وفعال لإحداث التغيير التنظيمي، والنّهوض بالمؤسسة التّعليميّة، حيثُ يحتل موضوع القيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة في تطوير التّعليم في المؤسسات التّعليمية التي تواجه تحديات كبيرة في ظل

التطورات السريعة، والتي تفرض على هذه المؤسسات إحداث التغيير، بحيث يكون لها القدرة على توظيف المهارات والقدرات، والمعارف، لوضع الأهداف، وتحقيقها، وإعادة هيكلة وظائفها، وبنيتها المؤسسية، حتى يكفل لها النجاح (Coban, Ozdemir & Pisapia, 2019؛ أبوجمعة والحامدي، 2021).

تعددت تعريفات القيادة الإستراتيجية، حيثُ يُعرفها أحمد، والفقير (2011) في دراستهم بأنها القدرة على بناء رؤية حاملة، وحشد كافة الأعضاء والموارد اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، التي من شأنها أن تُطور المؤسسة، وتضمن لها مسارًا ثابتًا صحيًا، حتى يضمن الرقي بالمؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة. بينما يقول ثابت (2013) إن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على استشراق المُستقبل بوضوح، والإبداع في تجسيد الرؤية واستثمار جميع الفرص الخارجية لتحقيق الفاعلية والكفاءة العلمية.

أما بالنسبة إلى تعريف النفار (2015) للقيادة الإستراتيجية فكان عبارة عن وضع التصور الإستراتيجي المناسب للمؤسسة، الذي يكون مبنياً وفق أهداف إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية، وتحقيق تميزها على المستويين المحلي والمُجتمعي، إذ تتصف هذه الأهداف بالمرونة والبعدين الأخلاقي والقيمي.

ويؤكد كل من بول وشالتر (Boal & Schultz, 2007) في دراستهما أهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات، إذ تعتبر العنصر الحاسم في تطوير القدرات المؤسسية، كون القائد الإستراتيجي يتمتع بالعديد من الخصائص، مثل: القدرات التنظيمية المتعلقة بالنشاط التنظيمي، كالقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب لمواكبة التطور وتجنب التهديدات، والعمل على إيصال الرؤى المستقبلية التي تساهم في خلق الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية وخلق الجيل القادم من القادة وتطويره، ودوره الحاسم في الرقابة التنظيمية والإدارية، والحفاظ على الثقافة التنظيمية وغرس القيم الأخلاقية في المؤسسات، إضافة إلى القدرات الشخصية المتعلقة بالقدرة الاستيعابية، من خلال توجيه المنظمة للتعلم من التاريخ السابق للمؤسسة باعتباره الأساس المنطقي

للتكيف مع الحاضر وقبوله، وذلك يتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والحكمة والعمق في إدراك المتغيرات البيئية، والتعامل معها بما ينسجم مع تحقيق الأهداف والرؤية، وتوجيه السلوكيات لصنع المستقبل.

يتضح للباحثة من خلال المفاهيم السابقة للقيادة الإستراتيجية أنها يجب أن تستخدم في بيئة من الفوضى والغموض والتعقيد والحمل الزائد للمعلومات خلال أوقات مليئة بالتغير والحدثة، حيث يجب على القادة استخدام مجموعة من الأنشطة التي يركز فيها على تطور المؤسسة ونموها، مثل التفكير الإستراتيجي والتخطيط لتوفير التوجيه، وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وتطوير البنية التحتية التنظيمية، وتخصيص الموارد على أساس احتياجات المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التطورات والتغيرات، وحث العاملين على تحقيق هذه الرؤى بما يكفل النجاح والديمومة للمؤسسة، وخلق مؤسسة تنافسية متعلمة باستمرار. فالقائد الإستراتيجي يعمل في حالة من الصراع الدائم لتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة للمنافسة في البيئة المتغيرة بسرعة.

وبحسب دراسة الباحثة للأدبيات السابقة لاحظت تعدد النماذج التي فسرت أبعاد القيادة الإستراتيجية، فقد اتفق معظمهم على أن مهام القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الناجحة تتمثل في العمل على توفير البيئة المحفزة للتطوير والتعلم المستمر، إضافة إلى وضع أهداف مؤسسية، وتطوير رؤية للمؤسسة، وتأسيس قيم أخلاقية، وتطوير إستراتيجيات وطرق لتنفيذ الرؤيا والأهداف وتحقيقها. ومن خلال تأثير القائد الإستراتيجي على العاملين لتحقيق هذه الأبعاد تستطيع القيادة الإستراتيجية خلق المنظمة المتعلمة.

لكن النموذج الذي يقدمه بيسابيا يقوم على ترسيم معظم النظريات القيادية التي تعاملت مع الإدارة والقيادة ككيانات منفصلة يؤديها أشخاص مختلفون، حيث قدم نموذجًا ضم أربعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، تضمنت مجموعة من السلوكيات القيادية التي يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي نفس الوقت يوظف الحقائق السياسية الموجودة لتسويق أفكاره، وترسيخ القيم الأخلاقية في المؤسسة. يوفر نموذج بيسابيا فلسفة جديدة من القيادة والمرونة

لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار لدور القائد، والنهج المنطقي للقدرة على اتخاذ القرارات في البيئة المدرسية المعقدة (Featherstone, 2017؛ الزهراني، 2018؛ Yasin, 2006).

عرّف بيسابيا (Pisapia, 2009, 2006) القيادة الإستراتيجية على أنّها طريقة بديلة لفهم القيادة وممارستها، فهي القدرة على توقع التّغيير، وخلق الاتجاه المرغوب، والالتزام الذي تنتج عنه مؤسسات عالية الأداء، فهذا الالتزام يجعل من القادة مُفكرين، وعاملين بطريقة إستراتيجية، لإيجاد المستقبل المنشود وتحقيقه. وهذا يعني أنك قادر على فهم السياق الخاص بك، وتشكيل فريق، والاتفاق على هدف، وإنشاء إستراتيجية للوصول إلى ذلك المُستقبل بغض النظر عن الموارد المتاحة لك.

فالقيادة الإستراتيجية عند بيسابيا ليست أسلوبًا، وإنما طريقة تفكير وعمل من قبل المديرين والقادة في جميع أنحاء المؤسسة بطريقة إستراتيجية، والقدرة والحكمة في اتخاذ قرارات وتنفيذها، ولتحقيق ذلك يتطلب أن يكون كل من المديرين والقادة قادرين على التّفكير بشكل إستراتيجي، وتنفيذ التّغيير بفعالية، مع المحافظة بشكل كبير على الاستقرار (Aydin & Pisapia, 2015).

يستخدم بيسابيا مصطلح القادة الإستراتيجيين لتحديد القادة القادرين على القيادة والإدارة في وقت واحد، أي أن القائد يجب أن يفكر ويتصرف ويعمل بشكل إستراتيجي، مع التكيف مع العديد من الحالات التي تحدث في وقت واحد، فهؤلاء القادة يحملون شعارات القيم المشتركة، واستخدام الإستراتيجيات والوسائل للتكيف مع التغيير. افترضت نظرية بيسابيا أن القادة الأكثر مرونة، سلوكيًا ومعرفيًا، أكثر فعالية من القادة الذين لا يمتلكون هذه المهارات والإستراتيجيات، وهذا يعني أن القادة القادرين على التفكير والتصرف بشكل إستراتيجي سيكونون قادرين على خلق بيئات تنظيمية أكثر دعمًا، ويحققون نتائج تنظيمية أكثر قيمة. فهو يعتقد أن وجود مثل هذه القدرة على العمل بطريقة إستراتيجية يجب أن تمتد إلى جميع مستويات المؤسسة، حيث تعتمد فعالية نمودجه للقيادة الإستراتيجية على مدى

استجابة المؤسسة، وإعادة توجيهها للتكيف مع التغيير والتطور باستمرار، إضافة إلى مدى فعالية القائد في تجديد أنظمة التعلم داخل المؤسسة باستمرار (Yasin, 2006 ؛ زهراني، 2018).

تميزت نظرية بيسابيا باعتمادها على العديد من الأدبيات والأبحاث التي قام بها باحثون سابقون وخبراء تنظيميون، ونتيجة لذلك فإن هذه النظرية شاملة لجميع الأفكار المقترحة من الباحثين السابقين حول موضوع القيادة الإستراتيجية، ولكنها مجموعة ومرتبطة معًا في نظرية واحدة (Yasin, 2013 ؛ زهراني، 2018).

أشار بيسابيا في نظريته أن القيادة ليست سوداء وبيضاء، فالقيادة الإستراتيجية تتطلب نسج جميع الإجراءات القيادية (الإدارية - التحويلية - السياسية - الأخلاقية) إلى نسج متكامل معًا يمكن القادة المعاصرين من فهم المعضلات والمفارقات التي تواجههم. ونظم عمله في القيادة الإستراتيجية حول توترين رئيسيين: التوتر بين الحاجة إلى الاستقرار والتغيير؛ التوتر بين ما هو صواب وما هو ممكن، أي بين الحاجة إلى القادة الذين يمكنهم الإدارة وبين المديرين الذين يمكنهم أن يؤديوا ذلك. فبحسب بيسابيا إجراءات القيادة مصممة لتطبيق السلوكيات الإدارية والتنفيذية والسياسية والأخلاقية لتلبية احتياجات المنظمات والسيطرة والاستمرارية والتغيير، وبالتالي حث الأتباع للانضمام إلى تحقيق هدف مشترك (Pisapia, 2006 ؛ الموسوي، 2020 ؛ Yasin, 2006).

اعتمد بيسابيا في تبريره للحاجة للقيادة الإستراتيجية على الضرورة في التغلب على فشل القادة الذين يُمارسون أدوارهم القيادية التقليدية في بيئات مُتطورة ومُتغيرة بشكل سريع، فبحسب اعتقاده يُكمن فشل أولئك القادة في عدد من الأسباب، ومنها اعتمادهم بشكل خطي على عقلية التفكير، التي لا تنجح في المواقف التي تتصف بالغموض والتعقيد، ويعتقد هؤلاء القادة أنهم غير قادرين على تحديد القوى المُجتمعية والمؤسسية المهمة، التي تؤثر على بيئتهم، ما يؤدي إلى عدم وصول مؤسساتهم إلى النجاح، وبالتالي فإن مفهومهم للتغيير خطي، فيستخدمون المعلومات القابلة للقياس الكمي في عملية التغيير، ويسعون إلى التخطيط بطريقة عقلانية، فهم لا يرون أن منظماتهم تعتمد على أفعال

وآراء المنظمات الأخرى، ولا يتواصلون مع القوى المجتمعية الأخرى التي لها دور مهم في نجاحهم، كما أن هؤلاء القادة لا يربطون المفاهيم الأساسية للتغييرات التنظيمية الضرورية بعقل الأفراد العاملين في المؤسسة، ويزيلون عنصراً مهماً من التمكين والإدارة الذاتية، وبذلك فإن استخدامهم للإستراتيجيات محدود من حيث التأثير على الأتباع، وتفعيل مشاركتهم في المؤسسة وأنشطتها (Pisapia, 2009).

وفي هذا السياق، يقول بيسابيا أنه يتعين على القادة اليوم التعاون والابتكار والتواصل من أجل النجاح، حيث لا يمكنهم الاستمرار في ممارسة عقلية التفكير الخطي، لأن ظروف ما بعد الحداثة تتحدى القادة للتغيير، كما عليهم أن يروا الحاجة إلى التحول من المهارات الهرمية إلى المهارات التعاونية، مع التركيز على المشاركة، لأن الطاقة تحتاج إلى خلق وتوجيه، فعالمنا يحتاج إلى قادة لحل المشاكل، ولكن الأهم من مجرد العثور على قائد يجب معرفة النوع المناسب من أسلوب القيادة الذي يجب استخدامه، فيرى بيسابيا أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل للقيادة حتى الآن، فهو ينظر إلى التوازن بين الإدارة والقيادة (Featherstone, 2017).

استند نموذج بيسابيا على عمليات التعلم الشاملة للتفكير الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي التي يسترشد بها القادة باستخدام الإجراءات الإدارية والتحويلية والسياسية والأخلاقية لتحويل منظماتهم أو تحقيق الاستقرار فيها. واستخدم العديد من الباحثين هذه النظرية، فقد استخدمها ياسين في دراستيه (Yasin, 2006, 2013) ووجد أن عمداء الجامعة الذين كانوا يواظبون على استخدام مجموعة واسعة من إجراءات القيادة الإستراتيجية كانوا أكثر فعالية من أولئك الذين استخدموا مجموعة محدودة.

وعلى غرار ياسين، وجد ريز (Reyes Guerra, 2009) أن مديري المدارس الذين استخدموا مجموعة أوسع من هذه الإجراءات كانوا أكثر فعالية من مديري المدارس الذين استخدموا مجموعة محدودة من الإجراءات. وكذلك وجد كل من أيدين وبيسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) في دراستهما التي أجريت على مدارس ابتدائية عامة وخاصة

في إسطنبول بتركيا، أن تصورات المعلمين للتعلم التنظيمي تزداد لأن مديري المدارس يمارسون القيادة الإستراتيجية بشكل متكرر.

بحسب إطلاع الباحثة على إطار القيادة الإستراتيجية لبيسابيا، ترى أن هذا الاطار يناقش أعمال القائد من خلال المهارة الفنية والعقلية الإستراتيجية المحنكة (Artistry & Agility). فالحنكة المعرفية والسلوكية هي قدرة القائد على استخدام ذخيرته من التفكير الإستراتيجي والمعرفة للتأثير على الهيكل التنظيمي، فأهم سمة للقادة الناجحين ليست امتلاكهم لذخيرة عقلية إستراتيجية معقدة، وإنما استخدام مهاراتهم الفنية لتطبيق تفكيرهم الإستراتيجي في ممارستهم القيادية. فكان من المهم التعرف إلى هذه المهارات الفنية والسلوكيات التي بممارستها سيكون القائد أو المدير أكثر فعالية في المؤسسة.

البراعة الفنية (Artistry)

يشبه ببسابيا في كتابه (Pisapia, 2009) القائد الإستراتيجي بالفنان، الذي يجب أن يمتلك وجهة نظر شاملة من البداية إلى النهاية، لأن حالة ما بعد الحداثة والتطور تتطلب براعة الفنان، وبما أنه يعمل في واقع متعدد الأوجه، يجب عليه تطبيق مجموعة من الإجراءات القيادية لتدوير "عجلة القائد". فالقادة الإستراتيجيون يقودون ويديرون، ثم يقودون مرة أخرى. فببسابيا في هذا الجزء من نظريته، يعرض أعمال الفنان التي يستخدمها القادة الإستراتيجيون لإدارة الاستمرارية أو التغيير.

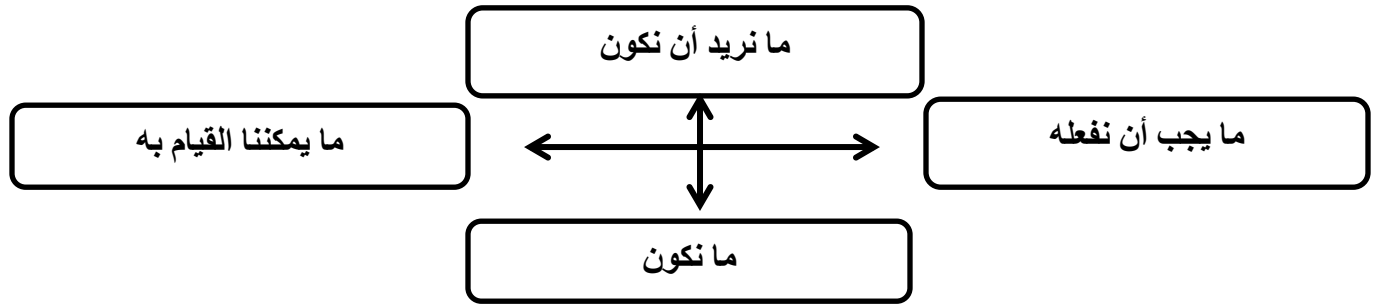
خصص ببسابيا هذا الجانب في نظريته للحديث عن القيادة والإدارة والفرق بينهما، وقال إن المديرين يؤكدون العقلانية والقيادة والسيطرة وحل المشاكل وصنع القرار، ويسعون للسيطرة، ويتبعون القواعد، وتحديد الأهداف، والتخطيط، وخلق الأولويات، والميزانية، والتنظيم، وحل المشكلات، وإنجاز العمل من خلال الآخرين. كما يقودون الاستقرار، واستخدام السلطة المشروعة للقيام بالعمل في المؤسسة. فإن القادة يؤثرون على الاتجاه والعمل والرأي، فهم

يشكلون الأفكار بدلاً من الاستجابة لها. ويخاطرون في خلق اتجاهات جديدة باستخدام السلطة للتأثير على أفكار الآخرين وأفعالهم، وبينون أساساً متيناً وقوة عاملة متعاونة (Yasin, 2013؛ الموسوي، 2020؛ الزهراني، 2018).

لذلك، يقول بيسابيا إن المنظمات تحتاج إلى المديرين والقادة، على حد سواء، للبقاء والنجاح. ويصف القيادة بأنها مجموعة من الأنشطة التي تنتج التغيير من خلال تحديد "كيف يجب أن يبدو المستقبل، ومواءمة الناس مع تلك الرؤية، وإلهامهم لتحقيق ذلك على الرغم من العقبات". واستخدم بيسابيا مثلاً لشاعر يوناني يدعى أرشيلوخوس، "الثعلب يعرف أشياء كثيرة، ولكن القنفذ يعرف شيئاً واحداً كبيراً" لوصف نوعين من القيادة: القنافذ والثعالب. قادة القنفذ يعرفون شيئاً أو شيئين فقط يسعون إليه باستمرار، بينما يعرف قادة الثعالب أشياء كثيرة ويسعون لتحقيق أهداف متعددة. وقد طبق هذا القياس عندما أشار إلى أن المديرين والقادة حيوانان مختلفان. فالمديرون بيروقراطيون كارهون للمخاطر، والقادة هم أصحاب رؤى ملهمة. ومع ذلك، فهو يرى القنافذ كالقنافذ والثعالب كالثعالب، فلا يمكن للنوعين أن يجتمعا. لكن بيسابيا اختلف قليلاً مع هذا الجزء، ورأى أنه على الرغم من أنه قد يكون من الصعب الموازنة بين القيادة القوية والإدارة القوية، فإن هذه الازدواجية ضرورية لنجاح المنظمة. وما تحتاجه المنظمات حقاً هو نوع الأشخاص، فالمطلوب نوع جديد من القيادة، فالتغيير والحاجة إلى الاستقرار بحاجة إلى قادة لهم صفات وكفاءات كل من قادة الثعالب والقنافذ مجتمعة. فيجب على المؤسسات السعي إلى البحث عن أفراد، مديرين وقادة، من أجل الازدهار في أوقات التعقيد والتغيير المتزايد (Pisapia, 2009).

هناك نقاشات في النظرية حول توترين جدليين يواجهان القادة في مرحلة ما بعد الحداثة والتطور، وهما ما تريد المنظمة أن تكون؟ وما المنظمة؟، أي بين ما نحن عليه وما ينبغي أن نكون عليه. وأيضاً ما ينبغي أن تفعله المنظمة (ما هو صحيح) يتأثر بما تستطيع المنظمة القيام به بالفعل (ما هو ممكن) والعكس صحيح، أي بين القيام بما ينبغي أن نفعله وما نحن قادرون على القيام به (Yasin, 2013؛ Featherstone, 2017).

ولمعالجة هذه التوترات، لا بد من وضع تصور جديد للقيادة يشمل البعدين السياسي والأخلاقي كما هو موضح بالشكل (2). فالإجراءات السياسية والأخلاقية للقيادة غيرت ووسعت وجهة النظر إلى القيادة من حيث القيادة والإدارة فقط، إلى وجهة نظر أخرى، وهي القيادة والإدارة والسياسة والأخلاق. إن فهم هذه التوترات، واستخدام القادة الإستراتيجيين لأربع مجموعات أخرى من الإجراءات، أمر بالغ الأهمية للقدرة على المناورة والمنافسة، في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمات إلى التحسين في نفس وقت الحاجة للحفاظ على ما هي عليه من استقرار (Featherstone, 2017).



الشكل (2): تحديات القيادة التي تطرحها حالة ما بعد الحداثة والتطور (Pisapia, 2009, p. 27)

تُميز القيادة الإستراتيجية الأطر الأخلاقية والسياسية، وتُبينها كأفعال قيادية مهمة وحاسمة. ومن أجل التحول والاستدامة، يجب أن يكون القادة قادرين على التوفيق بين الحقائق السياسية، واحترام القيم التي حددتها المنظمة والمجتمع على أنها مهمة. وهذه المرونة جعلت القيادة الإستراتيجية قيادة مميزة، فهي تتيح للقيادة التعلم والتكيف مع الحقائق من حولهم. فالقادة الإستراتيجيون يقبلون حتمية التغيير، وما يترتب عليه من خلال إعادة النظر في نماذجهم العقلية، وتقبل التغييرات واستغلال الفرص، ومن ثم إعادة التفكير في منظماتهم، وتغييرها وإصلاحها كما يملي الوضع.

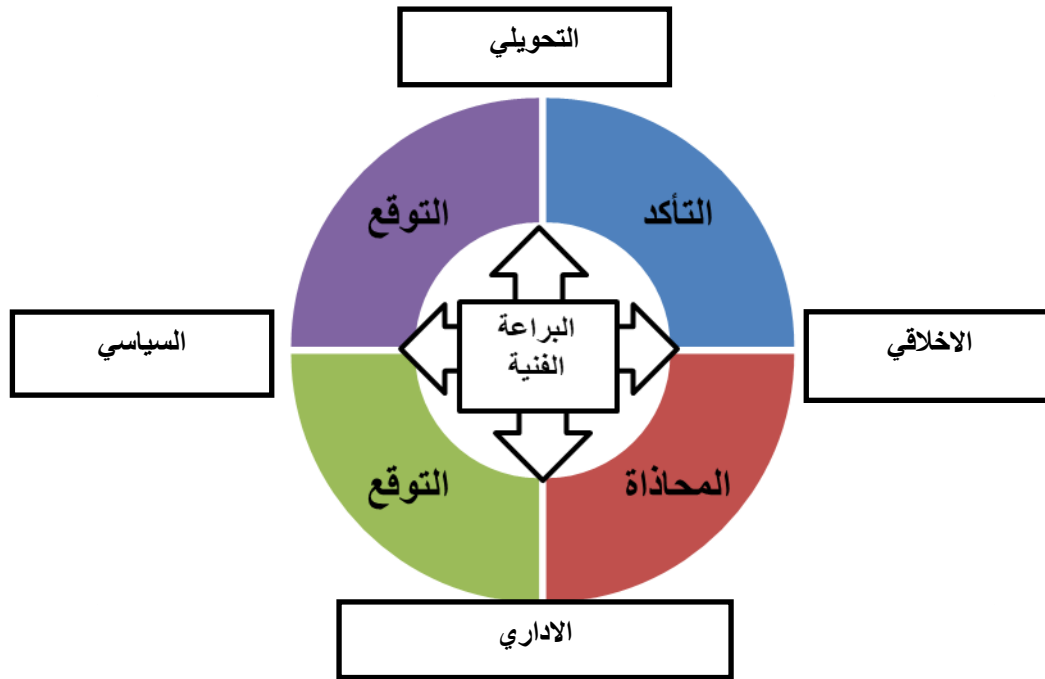
وفي الواقع، يجب أن يكون القائد الإستراتيجي مشرفاً أخلاقياً يفسر ويفهم الحقائق السياسية للمنظمة، ويستخدم الإجراءات الإدارية والتحويلية، على حد سواء، للمناورة والمنافسة والنهوض بالمؤسسة في وسط مليء بالتعقيدات. فالقادة يجب أن يقودوا عندما يلزم ذلك، وأن يديروا الأمور عند الاقتضاء، وأن يتنازلوا وقت الحاجة لذلك، وأن يقفوا بحزم عندما يلزم الأمر (الزهراني، 2018).

كما سبق وذكرت الباحثة لبيسابيا (Pisapia, 2009) أنه شبه القيادة بالفن، فهناك الكثير من القواسم المشتركة بينهما، ويمكن أن يختلفا في الدوافع والمسؤولية والتفاعل مع الناس. ومع ذلك، فإن كلاً من القادة والفنانين بحاجة إلى خفة الحركة والإبداع، والحساسية الثقافية والبيئية، وإمكانية تحقيق شيء ما أو جلب شيء إلى حيز الوجود. فالقيادة والفن ليسا شيئاً يمكن تعلمه ثم تنفيذه. إنما شيء يمكن أن يعاش، ويبنى على كل يوم.

تستنتج الباحثة مما سبق أن هناك فرق بين ممارسة القيادة كعالم، وممارستها كفنان. فالعالم ينظر إلى المشاكل بشكل منهجي، ويعتمد على المراقبة الموضوعية، ويحدد الإجراءات اللازمة اعتماداً على القوانين، وأداته للتقويم والحكم هي القياس، وتكون ناجحة في بيئات مستقرة عقلانية. بينما يولي الفنان اهتماماً كبيراً لما يحدث، ويركز على فهم الأنماط في الأحداث والمعلومات التي يراها، ويتصرف بناءً على هذا الفهم. لذا لا يمكن للبعد الفني أن ينجح إلا عندما يكون لدى القائد القدرة على استخدام إجراءات قيادية متعددة، لأنه في البيئات المعقدة والمتغيرة يترتب على القائد أن يوازن بين بقاءه حازماً وأن يكون مرناً في وقت واحد. فهذه القدرة على المناورة والموازنة بين الحزم والمرونة هي العامل الرئيسي الذي يميز بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية. لذلك، فإن القادة الإستراتيجيين أفراد قادرين على تطوير الأسس الأخلاقية، وتطبيقها، وفهمها، وتفسير الحقائق السياسية أثناء القيادة والإدارة (Yasin,2013).

طُورت نظرية القيادة الإستراتيجية لبيسابيا اعتماداً على نظريات القيادة والإدارة، وجميع هذه النظريات قدمت مجموعة محددة من إجراءات القادة في عصر ما بعد الحداثة والتطور. فهؤلاء القادة يمكن تشبيهه بقيادتهم بالمطرقة، لذا فهم

دائمًا ينظرون إلى المشكلة على أنها مسمار. ففي هذه الحالة لن يكونوا قادة فعالين إلا عندما تتطابق الظروف مع مجموعتهم أحادية البعد من إجراءات القيادة. قادة اليوم بحاجة إلى مجموعة متعددة الأوجه من الإجراءات التي تشمل جميع العناصر القيادية المستخدمة عند جميع فئات المجتمع (المديرين، السياسيين، التحويليين ... إلخ)، للقيادة في عالم متغير ومتعدد الأوجه. لذلك، أضاف بيسابيا محورين أساسيين على عجلة القيادة التقليدية، إضافة إلى البعدين الإداري والقيادي، وهما البعدان السياسي والأخلاقي كما هو موضح في الشكل (3)، حتى تتجسّد عملية القيادة وتعمل بكفاءة في حالة ما بعد الحداثة والتطور (الزهراني، 2018؛ Yasin, 2013؛ Featherstone, 2017).



الشكل (3): عجلة القيادة بأبعادها الأربعة كما وضعها بيسابيا (Pisapia,2009)

القائد الإستراتيجي هو الشخص القادر على استخدام جميع الإجراءات الممثلة على محاور عجلة القيادة الموضحة في الشكل (3)، وهذه المحاور هي: الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي. يركز الإجراءات الإدارية التحويلي على

الحاجة إلى النظام والاستقرار والتغيير. فنجد جانب الاستقرار في القيادة عند محور الإجراء الإداري في عجلة القيادة لبيسابيا، بينما نجد الحاجة للتغيير والتطور في المنظمة على محور الجانب التحويلي.

ويوضح الشكل (3) محور الإجراءين السياسي والأخلاقي كأنهما قوى معارضة يمكنها تمكين أهداف المنظمة، أو قمعها وإعاقة إجراءاتها وأهدافها، فالبعدان السياسي والأخلاقي في توتر مستمر، لإجبار القائد الإستراتيجي على التكيف وإعادة تركيز الإجراءات للحفاظ على الوضع أو التغيير. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات الأربعة (Featherstone, 2017؛ الزهراني، 2018):

أولاً: الإجراء التحويلي

الإجراء التحويلي لتحسين الفهم الإستراتيجي، فالتحويل هو الذي يدعم التغيير وينمي المنحى العام للمنظمة. تعمل القيادة الإستراتيجية من خلال البعد التحويلي على بناء رؤية تعتمد التنبؤ بالمستقبل، بما فيه من فرص، وتهديدات، وتوفير بيئة مُحفزة لأفراد المؤسسة التعلیمیة، حتى يستخدموا معارفهم، وقدراتهم المختلفة، إضافة إلى دعم جهودهم والاهتمام بها لإحداث التغيير، حيث يرى أن الإجراءات التحويلية تعمل بشكل أفضل مع مجموعة ناضجة نسبياً ومسؤولة، وملتزمة، ومستقرة، وموهوبة من الأتباع، ويمكن الاعتماد عليهم لإدارة أنفسهم. فالقائد التحويلي يحترم شخصية أتباعه، ويسعى إلى البحث عن حاجات الأتباع ودوافعهم، ويسعى لتحقيقها، وتكون علاقته بأتباعه علاقة تحفيز وارتقاء متبادل، بحيث يسعى لتحويل الأتباع إلى قادة يجعلهم يسمون فوق دوافعهم وميولهم الشخصية لصالح المؤسسة. لذلك، يرى ببسبيا أهمية توفر السمات التحويلية في القائد الإستراتيجي، فهذه السمة تشكل عمل القائد الإستراتيجي، وتساعد على القيام بدوره في البيئات المتغيرة التي تتصف بعدم الاستقرار، كون هدف العمل الإستراتيجي إحداث التغيير، والتكيف معه، وتحويل الهيكل التنظيمي إلى بيئة محفزة وداعمة للإنجاز والأداء المتميز (Aydin & Pisapia, 2015؛ الزهراني، 2018).

يعمل القائد الإستراتيجي - حسب بيسابيا - من خلال البعد التحويلي على تحدي النماذج الذهنية لجميع أعضاء المنظمة، وخلق "الاستعداد" للتغيير بين الموظفين، وتوجيه الأفراد، وتمكين الإدارة الذاتية لهم على أساس رؤية وقيم وأولويات متفق عليها، ويوفر رؤية إستراتيجية مقنعة وقابلة للوصول إلى المستقبل تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد. كما يعمل القائد الإستراتيجي من خلال استخدامه لقصص مقنعة على التأثير على مشاعر الأفراد، وتفسير الأحداث، فهو يثير عاطفة الأفراد لقبول التحديات والتغييرات. كما يخلق هذا البعد الشعور بالملكية المشتركة للقيم والرؤية والأولويات (Pisapia, 2006 ؛ Yasin, 2013).

ثانياً: الإجراء الإداري

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول في مؤسسته التعليمية، إذ يقع على عاتقه الكثير من المهام لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية، فهو المسؤول عن تحديد اتجاهات المدرسة، وأهدافها، وقيادتها نحو عملية التغيير للأفضل، وتحفيز العاملين، ورفع كفاياتهم المهنية وقدراتهم الأدائية، فالمديرون يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويسعون دائماً إلى الرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الخطط والميزانية، فلذلك نجدهم دائماً يسعون إلى التنظيم وحل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من الآخرين، ويميلون إلى الاستقرار، ويستخدمون القوة الشرعية للقيام بهذه الأعمال. إن مدير المدرسة قائد تربوي، ولا يمكن فصل الإدارة عن القيادة، كون الإدارة المدرسية تقوم بتنشئة الأجيال وإعدادها للحياة، لتكون إحدى القوى العاملة في المجتمع. كما يمتلك قدرات كثيرة للتأثير في العاملين في البيئة المدرسية، ويمتد تأثيره إلى المجتمع، ويكون قادراً على التأثير فيه بالاتجاه المرغوب من خلال اختياره الأساليب والإستراتيجيات المناسبة. لذا يجب أن يكون لد المدير رؤية شاملة وقدرة على الإدارة على المستوى الإستراتيجي (الأخرس، 2008). يؤكد بيسابيا أن القدرة على الإدارة هي الجانب المستقر للقيادة، إذ يركز المديرون عادة على الحفاظ على إدارة سلسلة تحقق أهدافها. وهم يميلون إلى النظر إلى الأفراد في المؤسسة على أنهم مرؤوسون يمكن تطويرهم ليصبحوا عمالاً

جيدين. لذا، يمكن القول إن الإجراء الإداري في القيادة ضروري لتشكيل الاستقرار التنظيمي والحفاظ عليه، فيجب التخطيط، والتنظيم، ورقابة الأداء الإداري في المؤسسة التعليمية عن طريق تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، كما يترتب عليه تحديد الأهداف التي يطلب من الأفراد إنجازها، ووصف واضح للقيم والسلوك والمعايير اللازمة للنجاح، وإنشاء السياسات الرسمية وغير الرسمية أو الإجراءات الروتينية والأولويات. كما يجب على القائد الإداري توفير الموارد اللازمة حتى يتمكن من تنفيذ المشاريع بشكل صحيح، وتحديد الاتجاه الصحيح لكيفية القيام بالأمر، والتأكيد على سلسلة واضحة من الإجراءات لمحاسبة التابعين، إضافة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة عند ارتكاب الأخطاء (الزهراني، 2018؛ Pisapia, 2006؛ Yasin, 2013).

ثالثاً: الإجراء الأخلاقي

الإجراء الأخلاقي مهم لاتخاذ القرارات بشأن الإجراءات الصحيحة. أما بالنسبة إلى القائد الإستراتيجي فهو المسؤول عن ترسيخ المبادئ الأخلاقية التي تمارس داخل المؤسسة التعليمية، حيث تسعى القيادة الإستراتيجية من خلال هذا الإجراء إلى الربط ما بين المتغيرات التي تحدث والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، فالقائد يصنع الأحكام على ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويدعم الصحيح ويربطه مع هيكل المؤسسة التنظيمي. وبهذا البعد يعمل القائد الإستراتيجي على تجسيد القيم، والأخلاق، مثل: الصدق، والثقة، والتعاون، والالتزام، والعدل، والتسامح، واحترام الآخرين. فالإطار الأخلاقي هو البوصلة للقادة، ويُنظر إلى الأتباع على أنهم زملاء (Aydin & Pisapia, 2015). كما يسعى القادة الأخلاقيون إلى خلق ثقافات تتمحور حول الناس، وتدعم العمل الأخلاقي، وتوفر الفرص للآخرين لتحمل المسؤولية، وربط الأعضاء مع بعضهم البعض ومع المؤسسة، وإنشاء التحالفات التي تعزز أهداف المؤسسة وتنشئ شبكات فيما بينهم لتبادل الخبرات، من أجل تعزيز عمل المؤسسة، ودعمها، والثبات عند مواجهة المشكلات الأخلاقية وتعزيز الصالح العام (Pisapia, 2006؛ Yasin, 2013).

وضع بيسابيا نقاطاً عدة لخص فيها إجراءات البعد الأخلاقي للقائد الإستراتيجي، حيث تمثلت هذه الإجراءات في استخدام المعرفة حول أفضل الممارسات كأساس لاتخاذ القرارات، والاستماع بعناية، والمراقبة، والنظر بعناية قبل البدء بالعمل، وخلق الثقة والتفاهم من خلال الصدق وإظهار الإرادة لوضع القرارات موضع التنفيذ، وضمان استناد الإجراءات التنظيمية إلى القيم الأساسية المتفق عليها، وإظهار احترام كبير للمصالح العام وقيمة لحقوق الأفراد، إضافة إلى إدراج القيم والمعارف المتفق عليها في المناقشات والمداولات (Pisapia, 2009؛ الزهراني، 2018).

رابعاً: الإجراء السياسي

الإجراءات السياسية هي لتوفير ما هو ممكن، أي تساعد على توسيع مجال القائد وإقناع الجهات العليا في المؤسسات لتغيير توجهاتها وتعديلها، فهذا البعد مهم في توقيت محاولات الإقناع، وعند ممارسة التأثير على الأشخاص خارج المؤسسة ومحيطها. وتكمن أهميته عند القائد الإستراتيجي لبناء العلاقات التفاعلية مع المؤسسات الخارجية وأعضاء المجتمع الذين لهم تأثير قوي على عمل المؤسسة. فقدرة القائد الإستراتيجي على الإقناع، وبناء الشراكات، والتحالقات، والعلاقات الجيدة بين أفراد المؤسسة، وتحقيق المساواة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة للتأثير بشكل فعال؛ هي التي تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي، وذلك من خلال توفير البيئة السياسية المستقرة والفعالة لتحقيق التغيير، فيركز في هذا البعد على الفهم الاجتماعي للمنظمات (Featherstone, 2017).

تعمل القيادة الإستراتيجية من خلال هذا الجانب السياسي على تجسير العلاقات ما بين الأفراد داخل المؤسسة، ولاستفادة من بناء العلاقات مع المحيط، ما يجعلها تستفيد من الفرص لصالح المؤسسة وتجنب المهددات (Aydin & Pisapia, 2015؛ الزهراني، 2018).

ومن خلال مراجعة نظرية بيسابيا تتضح الصورة لدى الباحثة عن العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية والتحويلية، حيث جعلهم بيسابيا الأنشطة المحورية لنظريته، وذلك لإدراكه أن الهيكل التنظيمي في المؤسسات بحاجة إلى الاستقرار والتنظيم، لكي تعمل بشكل أسرع، وتحقق الأهداف المرجوة، وتصبح مؤسسة أكثر إنتاجية، وذلك يتحقق بالسمات الإدارية التي يجب على القائد التربوي التمتع بها. وهذا الجانب دائمًا في توتر مع حاجة النظام المؤسسي إلى التطور ومواكبة التغيير والتكيف معه، وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة تحقق رؤيتها المستقبلية. لذا، لا بد من أن يتمتع القائد التربوي بسمات القائد التحويلي. كما وتتضح الرؤية لدى الباحثة من خلال اطلاعها على النظرية أن هناك احتياجات للقوة والنهج الأخلاقي في المؤسسات البشرية، وهذه الاحتياجات تؤثر على تطبيق تصرفات القادة الإداريين والتحويليين، ما يعني أن على القائد الاعتراف بوجود صراعات دائمة وتنافسات عديدة وفرص استغلالية في المنظمات، والعمل على استغلالها بدلاً من تجاهلها. فمن أجل تحسين المؤسسة واستمرارها على القادة التوفيق بين الحقائق السياسية والقيم المحددة من قبل المؤسسة. فالقوى السياسية التي تدفع المنظمة إلى الانحراف والابتعاد عن مسارها تتطلب مساومات على السلطة للإجابة عن سؤال: ما أفضل حل للنظام؟، يتضح أن الإجراء الأخلاقي هو من يساعد المنظمة على الاعتدال والتوجه إلى ذلك الاتجاه الصحيح الذي يعدّ أفضل حل لها، لأنه مبني على قاعدة أخلاقية. لذلك على القادة فهم جميع الحقائق، من خلال التركيز على القيادة في أوقات من أجل الاستقرار والتغيير في أوقات أخرى، وإعادة توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف والرؤى (Pisapia, 2009).

إنّ التّطورات السريعة، داخليًا وخارجيًا، في البيئة، تُشكل الميزة التنافسية في المؤسسات التّعليمية، لذا من الضروري البحث في مدخل متكامل للربط بين توفر الممارسات القيادة الإستراتيجية، وتوفر أبعاد التّعلم التنظيمي. ولإحداث التّغير والتّطوير في المدارس، هناك ضرورة ملحة لتوظيف الإستراتيجيات الموجودة فيها، واستغلالها على أفضل نحو ممكن، إضافة إلى اكتشاف إستراتيجيات جديدة أكثر ملاءمة للمستقبل، فتُعد القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة

مدخلاً شاملاً لتطوير هذه القدرات للتّعلم التنظيمي في المدارس؛ ذلك كونها تتميز بالتّفكير الإستراتيجي بعيد المدى، والابتكار التنظيمي الناتج من القدرة على التّعلم، والتّكيف مع الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة، والاستجابة لها على نحو فعال، والحكمة في اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب (Vera & Crossa, 2004).

ويؤكد سينج (senge, 2006) ضرورة الربط بين القيادة والتعلم لنجاح المنظمة المتعلمة، كونها عملية تقوم على التّعلم المستمر. لذا على القائد الإستراتيجي أن يكون فعالاً، وقائداً في التعلم، ويُقدر قيمة المنظمة وأهميتها.

ويدعم ذلك أيدين وببسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) من خلال تأكيدهما على أهمية دور القادة الإستراتيجيين في بناء بيئات التعلم المستدامة، وتطوير ثقافة المؤسسة التعليمية، وإحداث تميزها بالتعلم المستمر، والارتقاء بقدرات التعلم التنظيمي لضمان فاعلية المؤسسات. فكان من التكامل التعرف إلى ماهية التعلم التنظيمي وأهميته من خلال هذا الجزء من الفصل.

1.2.2 ثانياً: التعلم التنظيمي وأبعاده في المؤسسات التعليمية

تزايد الاهتمام العالمي مؤخراً بالتّعلم التنظيمي، إذ كان من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي، حيث يُعتبر ضرورة ملحة، وإستراتيجية مُهمة لتقدّم المؤسسات، وتعاملها مع التّغيير، وخلق فرص للتنافس والاستدامة، فهو من أهم العوامل التي تساهم في توفير التطوير للمؤسسة، ويُساهم في تكوين رؤية مشتركة مع جميع الشركاء في المؤسسة وجعلهم وحدة واحدة، بوصفه عملية تفاعل واستنقاء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، بما يمكّن من إيجاد الحلول واختيار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها وتفوقها التنافسي (القطيح، 2013، Nazem & Sadeghi, 2013).

بدايةً، لا بد من التمييز بين مصطلح التعلم التنظيمي (Organizational learning) والمنظمة المتعلمة (Organization learning)، لأن غالباً ما تستعمل هذه المصطلحات بالتبادل، ويوضح الحوري (2006) الفرق بين المصطلحين، فيرى أن التعلم التنظيمي وصف لأنواع محددة من الأنشطة التي تأخذ مكاناً في المنظمة، أما منظمة التعلم فهي المكان الذي يحدث فيه التعلم، وإدارة المعرفة التي تغير سلوك المنظمة نفسها. تعدّ عملية التعلم في المؤسسات من أهم العمليات لتحقيق الأهداف والرؤى، فكلما نجحت هذه المؤسسات في إدارة التعلم أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها وخلق التنافس والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.

اختلفت مفاهيم التعلم التنظيمي وتعددت، فمثلاً يرى مولاند وآخرون (Mulholland, et al, 2001) أن التعلم التنظيمي يحدث داخل ممارسة المجموعة، وليس شرطاً أن توازي هذه المجموعة جميع أعضاء الفريق الرسمي للمؤسسة. بينما يراه البغدادي (2006) بأنه نشاط تعاوني يتطلب ثقافة تعاونية، وهو كذلك الاستفادة وإعادة الاستخدام للعمل والخبرة للحلول السابقة.

ويؤكد مكينا (McKenna, 2000) تعريف البغدادي بقوله إن التعلم يضمن تغيير في سلوك الأفراد نتيجة الممارسة والخبرات السابقة، ويركز على اكتساب المعرفة والقيم والمهارات والمواقف. بينما يصفه الكبيسي (2005) بأنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقتها مع بيئتها، والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، وتطوير العاملين فيها ليكونوا قادرين على متابعة المعرفة واكتسابها وتوظيفها لأغراض تخدم تطوير المؤسسة.

وأوضح كروسان، وآخرون (Jansen, Vera & Crossan, 2009) أن التعلم التنظيمي مُتعدد المستويات: فردي، وجماعي، وتنظيمي، وترتبط هذه المستويات الثلاثة بعمليات اجتماعية، ونفسية. ويعرفه بأنه عملية تغيير في الفكر والعمل، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، لا تتجزأ من المؤسسة، وتؤثر عليها وتتأثر بها. ويُجادل الباحثون

بأنّ التّحديّ الأساسيّ للتّعلّم التنظيمي هو التوتر بين استيعاب التعلّم الجديد، أو البحث عن معرفة جديدة (الاستكشاف)، والتكيف معها، واستخدام ما تعلمه الاستغلال المستمر لقاعدة معرفة المؤسسة، الذي يعتمد على البحث المحلي، والتجربة، واختيار المناسب، وإعادة استخدام الإجراءات الروتينية الحاليّة من أي استغلال، ممّا تولّد من معارف لتخدم المؤسسة التعليمية (Sun & Scott, 2003؛ Jansen, Vera & Crossan, 2009).

بغض النظر عن اختلاف مفهوم التعلّم التنظيمي عند الباحثين إلا أن جميع هذه التعريفات تكمل بعضها البعض، حيث تستخلص الباحثة عدد من الخصائص التي تميز مفهوم التعلّم التنظيمي وتميزه عن غيره من المفاهيم، فمثلاً: تعد الأفكار الجديدة من أهم ميزات التعلّم التنظيمي، كما يجب تغيير السلوك داخل المنظمة نتيجة دخول المعرفة الجديدة، ونقلها ومشاركتها بين جميع أعضاء المنظمة ورفع الحواجز الضمنية بينهم.

بحسب كروسان وآخرون (Jansen, Vera & Crossan, 2009) يتأثر التعلّم التنظيمي بالبعدين الاستكشافي والاستغلالي، وتتطلب الابتكارات الاستكشافية معرفة جديدة أو الخروج عن مصادر المعرفة الحالية، وتتطوي على "التجريب"، وهي تقدم تصاميم وأفكار جديدة لتطوير البدائل، بهدف الاستجابة للمتغيرات البيئية الكامنة، فضلاً عن دفعها عن طريق اكتشاف وتطوير الإستراتيجيات الجديدة، وأنشطة تركز على البحث والمرونة والتجريب والمخاطرة.

إن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد التحويلي مناسبة بشكل كامل للابتكارات الاستكشافية، فهي تتحدى الافتراضات، وتخطئ، وتلهم الآخرين. فالقادة ذوو السلوكيات التحويلية يعززون الابتكار الاستكشافي من خلال تقديمهم للتغذية الراجعة للتعلّم، لأنهم غالباً يعملون على حشد الإمكانيات وتعزيز الأعضاء وربط هويتهم بهوية الجماعة، من خلال تأثيرهم الملهم والدافع لتحقيق الابتكار. كما ويدعم السلوك التحويلي لدى القادة الإستراتيجيين الاستكشاف من خلال تحفيز الأعضاء على مشاركة رؤياهم وملاحظاتهم، والتفكير خارج الصندوق لدعم المؤسسة التعليمية (Lam, 2004).

أما الابتكارات الاستغلالية فتوسع نطاق المعارف والمهارات القائمة، وترتبط بصقل الكفاءات والنماذج القائمة وتوسيع نطاقها، فهي تعزز التعلم المؤسسي الحالي، وتهدف إلى الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكيف الإستراتيجيات القائمة، وزيادة تلبية احتياجات الأعضاء (الخالدي، 2012 ؛ الزهراني، 2018).

وبحسب رأي الباحثة تنتج هذه الابتكارات عن الأنشطة التي تركز على الصقل والإنتاج والكفاءة والتنفيذ والتكرار، والتحسينات الإضافية في الممارسات الراسخة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة في تلك الأنشطة. لذلك، يلزم وجود القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة التي تصقل سلوكيات القائد الإستراتيجي، التي يعمل من خلالها على تعزيز التغيير التدريجي الذي يتم استنتاجه من خلال الابتكار الاستغلالي، لأن الابتكارات الإضافية كثيرًا ما يتم إدخالها إلى المؤسسة التعليمية وأعضائها كافة من الإدارة، حيث يكون هناك اتصال مباشر أكثر مع العملاء وأولياء الأمور وطبقات المجتمع، ويتلقى المديرون التغذية الراجعة على أساس يومي. فالقادة الإستراتيجيون المتصفون بالسلوكيات العديدة يسهلون الأفكار الجديدة الجذرية على الأعضاء العاملين معهم (Aydin & Pisapia, 2015).

في ضوء ما سبق، يمكن الاستنتاج بوجود نوعين للتعلم التنظيمي، التعلم التكييفي الذي يهدف إلى التكيف من خلال استكشاف المعارف والقدرات والمهارات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، وجميعها تشكل قدرات التعلم التنظيمي الاستكشافي. والتعلم التنظيمي التوليدي أو الاستغلالي وهدفه تجاوز ما هو موجود من قدرات ومهارات للتكيف مع البيئة المحيطة، سواء كانت داخلية أو خارجية، إلى التأثير في هذه البيئة، واستغلال المعرفة لخلق معرفة جديدة. بناء على ما سبق تستنتج الباحثة، أن القدرات الاستغلالية والتفاعل والتوازن بينها وبين القدرات الاستكشافية، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، تقود المؤسسة إلى التنافس والديمومة في ظل بيئة سريعة التطور والتغير (الزهراني، 2018).

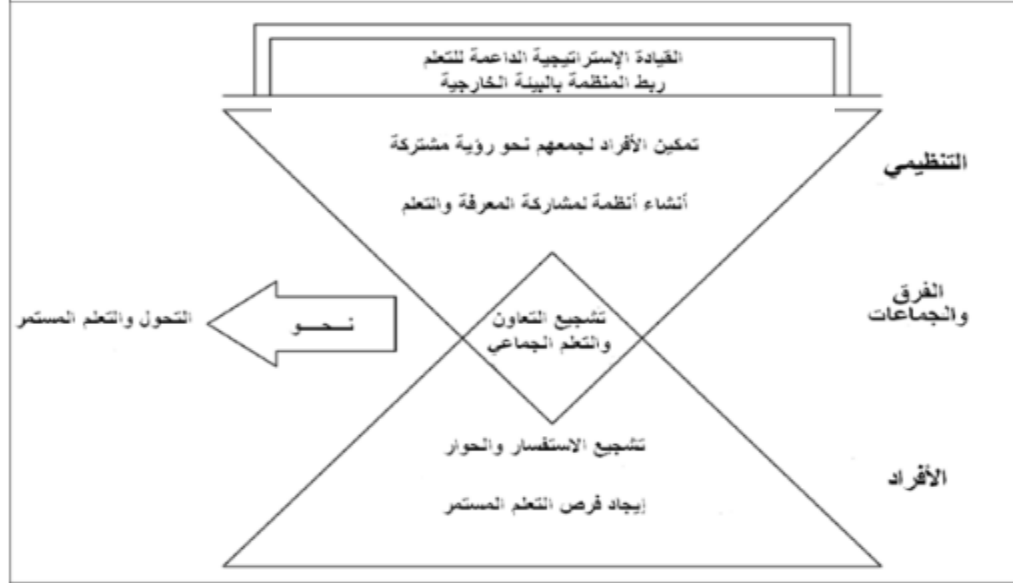
ستقوم الباحثة في هذه الدراسة باعتماد نموذج مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2003) كنموذج ثانوي لفحص أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة.

منظمة التعلم وفق مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2003) هي منظمة تتعلم باستمرار، ولديها القدرة على تحويل نفسها من خلال القدرة الجماعية على التنبؤ بالبيئة المتغيرة وتفسيرها، وتوليد معرفة جديدة من خلال التعلم المستمر والتغيير. كما تعمل في ذات الوقت على ترسيخ المعرفة في النظم، والممارسات في المؤسسة، لتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة. ويجري التعليم بحسب الباحثين أعلاه وفق أربعة مستويات في المنظمات، مستوى التعلم الفردي وهو الطريقة التي يستخدمها الأشخاص في فهم خبراتهم، وكيف توفر لهم المنظمة فرصاً لبناء معارفهم ومهاراتهم الخاصة. ومستوى الفريق أو المجموعة هو الطريقة التي تعمل بها مجموعات من الأشخاص في المؤسسة، ويأتي التعلم بينهم عبر العمل التعاوني، وبهذا فهم يخلقون معرفة جديدة معاً. والمستوى التنظيمي هو التفكير المشترك، وقدرة النظام المتمثل في القوانين، والإجراءات، والإستراتيجيات، والنماذج العقلية. وفي هذا المستوى يطور الأفراد خبراتهم، ومعارفهم، ومعلوماتهم من خلال خبرتهم، فبذلك يستطيع الأفراد تكوين المعارف الجديدة، وإدارتها في بناء النظام مالياً وفكرياً. وأخيراً مستوى المنظمة والمجتمع ويعد من نتائج التعلم التنظيمي.

يقوم نموذج الباحثين (DLOQ) (أبعاد التعلم التنظيمي) على سبع ضرورات للعمل، وهي: خلق فرص التعلم المستمر، والاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لتبادل التعلم، وتمكين الناس نحو رؤية جماعية وربط المنظمة ببيئتها، إضافة إلى توفير القيادة الإستراتيجية للتعلم (أبو حشيش، 2011).

ومن هذا المنطلق، فإن هذا النموذج يقيس التحولات في مناخ المنظمة، وثقافتها، وأنظمتها، وهيكليتها التي تؤثر على عملية التعلم، فتطرح سؤالاً: هل الأفراد يتعلمون أم لا؟ وتقول الباحثتان مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2003) إن التعلم المستمر على المستوى الفردي ضروري، ولكنه غير كافٍ للتأثير على التغييرات المتصورة في

المعرفة والأداء المالي، فيجب أن يُدرج في الأنظمة، والممارسات، والهياكل التنظيمية، حتى يمكن مشاركته، واستخدامه بانتظام لتحسين التغييرات في أداء المعرفة والشكل (4) يوضح نموذج واتكينز ومارسيك Song, Joo (Marsick & Watkins, 2003 ؛ & Chermack, 2009).



الشكل (4): نموذج واتكينز ومارسيك للتعلم التنظيمي (Marsick & Watkins, 2003)

هناك أهمية كبيرة للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة، كونها الإجراءات المتخذة للحفاظ على الاتساق من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الحالية بكفاءة وفعالية، والإجراءات للتأثير على الاتجاه والإستراتيجيات والآراء من أجل تغيير الظروف والثقافة التنظيمية، لكي يحدث التعلم والتغيير المعتاد للمنظمة. لذلك، ستقوم الباحثة بدراسة وجود ثقافة التعلم التنظيمي في القيادة الإستراتيجية، على اعتبار أن القيادة الفعالة تمثل العامل الرئيسي في بناء التنافسية في المؤسسات المختلفة. وبناء على ذلك، فإنه يقع على عاتق مديري المدارس مسؤولية كبيرة في خلق بيئات متعلمة، وإحداث تعلم تنظيمي ونمو مستمر داخل المؤسسات التعليمية، بما ينسجم مع التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية.

1.2.3 خلاصة الإطار النظري

القيادة الإستراتيجية هي عملية تقوم على إنتاج التعلم المستمر. لذا، ينبغي على القادة الإستراتيجيين أن يكونوا خبراء في التعلم، وتقدير التعلم في مدارسهم، فالقيادة الاستراتيجية مهمة لتوسيع الأطر ووجهات النظر وتزيد مرونة القائد، كونها تتمحور حول توترين رئيسيين يواجهان القادة أثناء قيادتهم، أين هي المؤسسة اليوم وماتريد تكون في المستقبل؟ وما تفعله المنظمة لذلك؟ ما هو ممكن لتستطيع المنظمة القيام به؟. فمن هذا الواقع يعتبر القائد الاستراتيجي مشرفاً أخلاقياً، يفسر ويفهم الحقائق السياسية للمنظمة، ويستخدم الاجراءات الإدارية والتحويلية للنهوض، والمنافسة في وسط مليء بالتغيير والتعقيدات. تعتمد قدرة المدرسة على التعلم بوجود قائد متعدد الاجراءات يوظفها ويستغلها لتطوير التعلم التنظيمي، عن طريق استكشاف واستغلال المعلومات على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي في المؤسسات التعليمية، فمهمة خلق ثقافة التعلم هي المهمة الحاسمة لمديري المدارس. وتتطلب سرعة التغيير والتطور في البيئات التي تعاصرها مدارسنا التعليمية أن تضمن لها استغلالها لإستراتيجياتها الحالية، واستكشاف إستراتيجيات جديدة. ولكن للأسف هناك القليل من التوجيه في الأدبيات البحثية لمساعدة هؤلاء المديرين لتلبية مهامهم ومساعدة مدارسهم.

يتضح من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة أن هناك توافقاً في الآراء على أن القادة الإستراتيجيين بحاجة إلى تهيئة بيئة تعليمية مستدامة، وثقافة تنظيمية تعتمد على التعلم المستمر في مؤسساتهم من أجل ضمان فعالية الإدارة.

1.3 مشكلة الدراسة:

للقيادة الإستراتيجية دورٌ بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف التعليمية؛ كونها تعمل على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة بالطريقة المثلى، كما تعمل على تنظيم العمليات الإدارية من توجيهه، ورقابة، وتخطيط، عن طريق استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المهددات لتحقيق أسى المخرجات (Aydin & Pisapia, 20015).

يواجه العديد من المديرين صعوبة في إشراك الزملاء من المعلمين/ات في عملية اتخاذ القرار، وتطبيق سلوكيات وإجراءات القيادة الإستراتيجية أثناء توليهم مناصبهم الإدارية، إذ ينبغي عليهم الربط بين ممارساتهم القيادية وثقافة المدرسة؛ كونهم القدوة المثلى للمعلمين/ات، الذين من خلالهم يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فنجاح العملية التعليمية يتوقف على القائد الإستراتيجي كونه الشخص القادر على إدارة أركانها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهدافها لتصبح منظمة متعلمة (Lam, 2004).

تعدّ المدارس الفلسطينية (الحكومية منها والخاصة)، كباقي المؤسسات التعليمية، من الأنظمة التي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، فالطبيعة التنافسية تستدعي من هذه المدارس البحث عن إستراتيجيات جديدة تمكنها من البقاء، والمنافسة في ظل التغيرات السريعة الداخلية والخارجية.

يصف كل من فيرا وكروسان (Vera & Crossan, 2004) التعلّم التنظيمي بأنه عملية التحسن، والتطوير المستمر، التي تساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغييرات البيئية، والاستجابة لهذه التغييرات، واستغلال الفرص المتاحة، وبذلك فهو الطريق الصحيح للحفاظ على الميزة التنافسية، والاستدامة في المؤسسات التعليمية.

وفي هذا السّياق، تشير الباحثة، ضمن خبرتها بصفتها معلمة في إحدى المدارس الخاصة، على أن أحد الأسباب الكامنة وراء اختيار المدارس الفلسطينية الحكومية والخاصة في محافظة مدينة رام الله والبيرة كعينة لإجراء البحث، هو إجراء فحص لإدارات هذه المدارس حول واقع التعلّم التنظيمي وواقع الممارسات السلوكية للقيادة الإستراتيجية

فيها، باعتقادها أن مديري المدارس الخاصة يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية، والفرص القيادية لقيادة مدارسهم، والتكيف لمواجهة احتياجات المجتمع، من خلال ضمان ثقافة التّعلم التنظيمي.

وترى الباحثة أن معظم المدارس الخاصة يغلب عليها الطابع الإداري البيروقراطي، وعدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المناسبة، إذ يقتصر دور الإدارة على تنفيذ التعليمات الصادرة عن الوزارة، التي يسودها في أغلب الأحيان طابع العموميّة، وقد لا تكون ذات معنى لكل من المعلمين والطلبة، خاصة مع التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها. في ضوء مراجعة الأدبيات العربية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الجارية كما سيأتي في الفصل الثاني، لاحظت الباحثة محدودية الأدبيات التي بحثت في واقع ممارسة سلوكيات القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس وواقع توفر التّعلم التنظيمي في المدارس، فمعظمها كان وصفيًا، وركز على تناول خصائص القيادة الإستراتيجية في الجامعات، ولم يتطرق إلى المدارس كما في دراسة أحمد والفقيه (2011)، وثابت (2013)، وبعضها مثل دراسة الزهراني (2018) أوصت بضرورة إجراء دراسات عن القيادة الإستراتيجية في بيئات أخرى كونها مهمة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وديمومتها، بينما في الدراسات الأجنبية هناك دراسة لأيدين وبيسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) تبين العلاقة وأثرها في ممارسات أبعاد القيادة الإستراتيجية، والتعلم التنظيمي في المدارس، إلا أن هذا الموضوع لم يلق اهتمامًا واضحًا من الباحثين في بيئتنا المحلية الفلسطينية على حد علم الباحثة.

كما ساهمت أهداف الخطة الإستراتيجية لقطاع التربية والتعليم الفلسطينية (2017 - 2022) (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2022) بشكل أساسي في تناول الباحثة للبحث في هذا الموضوع، كونها ذكرت أن نظام التعليم الفلسطيني نظامًا تلقينيًا، يعتمد على الحفظ بشكل أساسي، فهي تسعى إلى تحويله إلى نظام تربوي ديناميكي يتمحور حول الطالب، بوجود المعلم المؤهل كميسر للتعلم وتطوير الكفايات والمهارات بدلاً من تقديم المعرفة، وهذا يتطلب تحديد الأولويات والاحتياجات، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تتابع العملية التعليمية، وتقيّمها، وتحدد إنجازاتها.

وتسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث (الفردية، والجماعية، المنظمة) ودرجة ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة، بما يساعد على خلق رؤية تنافسية طموحة لهذه المدارس، وتحقيق التطلعات التنافسية، لا سيما أن تطوير قدرات التعلم التنظيمي مرتبط بنجاح القيادة الإستراتيجية في فهم عملية التعلم في المؤسسات التعليمية، والعمل على تطوير قدراتها للخروج بأفضل النتائج في ظل البيئة التنافسية.

كما أن تطرق البحث إلى توصيات وزارة التربية والتعليم بضرورة استمرار برنامج تطوير القيادة والمعلمين (2016) (المعهد الوطني للتدريب التربوي - وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية) ، الذي أطلقته من خلال معهدها الوطني للتدريب التربوي، بالتعاون مع الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، والذي يمس بشكل مباشر ثقافة وطبيعة الطواقم الإدارية والتعليمية في الميدان التربوي، ويعزز الأداء الوظيفي لكل من المديرين/ات والمعلمين/ات، ويسهم في الارتقاء بالأداء التربوي، لأنه يرفدهم بالخبرات اللازمة لإدارة الميدان التربوي وفقاً للمستجدات والتغيرات الحاصلة، ويهدف إلى تطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس؛ من أجل الوصول إلى مدارس فلسطينية فاعلة. لذا، يتعين تشكيل فرق فاعلة لممارسة القيادة الإستراتيجية التي تعمل على تعزيز التعلم التنظيمي، لتحقيق الميزة التنافسية.

وترى الباحثة أن هذا الطرح يسلط الضوء بصورة مباشرة على مشكلة الدراسة التي تتبع من الحاجة إلى تشخيص وجود إجراءات للقيادة الإستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة، إضافة إلى توفر قدرات التعلم التنظيمي لمعرفة النقاط التي تحتاج إلى تطوير.

وفي ضوء عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم كمعلمة للمرحلة الثانوية في إحدى المدارس الخاصة، واطلاعها على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي أعدت لهذا المجال، لاحظت ضرورة البحث في موضوع القيادة الإستراتيجية، لما لها من أهمية بالغة على سير العملية التعليمية التعلمية، بالتزامن مع التحديات والتغيرات التي تواجهها المؤسسات

التعليمية، والأزمة الصحية التي تعرضت لها البلاد مؤخرًا جراء جائحة فيروس كورونا، وما تبعها من تغير إستراتيجيات التعليم، وإدخال إستراتيجيات التعلم عن بعد، وما رافقها من تأهيل وتدريب.

ومن هنا، تأتي الحاجة إلى وجود القيادة الإستراتيجية؛ كونها طريقة مهمة في القيادة والإدارة لتوجيه المؤسسات التعليمية، من خلال تنظيم جهود كافة الكوادر الإدارية، وأعضاء الهيئة التدريسية، نحو رؤية إستراتيجية واحدة، واستثمار كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الاستدامة والأهداف لمواجهة التهديدات والمتغيرات، وبالتالي جاءت مشكلة الدراسة للكشف عن أبعاد القيادة الإستراتيجية، وأبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المديرون والمعلمون.

1.4 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال المركزي: ما واقع القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي)، وأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها؟ وتتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية عدة، وهي:

1. ما واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها ؟
2. ما درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها ؟
3. هل يختلف واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها؟

4. هل تختلف درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة

نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها؟

1.5 فرضيات الدراسة:

تفرع من السؤال الثالث والرابع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الإداري) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد التحويلي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الأخلاقي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد السياسي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

1.6 تعريف المصطلحات

القيادة الإستراتيجية (اصطلاحًا): هي طريقة بديلة لفهم القيادة وممارستها. وهي القدرة على توقع التغيير، وخلق الاتجاه المرغوب، والالتزام الذي تنتج عنه مؤسسات عالية الأداء (Pisapia, 2009).

القيادة الإستراتيجية (إجرائياً): هي القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المدرسية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، من أجل وضع الرؤى المستقبلية للمؤسسات المدرسية، وتوجيه جهود جميع الأفراد والعاملين فيها نحو تحقيق هذه الأهداف، وإحداث تغيير إستراتيجي يمكن من خلاله خلق مؤسسة تعليمية بميزة تنافسية مستدامة.

التعلم التنظيمي (اصطلاحاً): هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقتها مع بيئتها، والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، وتطوير العاملين فيها ليكونوا قادرين على متابعة المعرفة، واكتسابها، وتوظيفها لأغراض تخدم تطوير المؤسسة وتمييزها (الكبيسي، 2005).

التعلم التنظيمي (إجرائياً): هو العملية التي تستطيع المؤسسة التعليمية من خلالها تحقيق قدراتها التنافسية، والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها داخلياً وخارجياً، واكتساب المعارف والقيم والمهارات في إطار رؤية مشتركة وعمل جماعي، وتمكين جميع الأعضاء في المؤسسة التعليمية للتعلم وتهيئة متطلباتها، وتوظيفها واستغلالها من أجل خلق بيئة تعليمية محفزة للتعلم والإبداع والابتكار المعرفي، لضمان التميز والتنافسية والديمومة.

1.7 أهداف الدراسة:

الهدف الأسمى لهذا البحث هو الكشف عن واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس والتعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المديرون والمعلمون. وهناك أهداف فرعية أخرى، وهي:

1. التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها.
2. توضيح درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها.

3. تحديد مدى اختلاف واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها.

4. تحديد مدى اختلاف درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها.

1.8 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يؤديه مديرو المدارس المُختارون، وإعدادهم لإدارة المؤسسات التعليمية، وأهمية القيادة الإستراتيجية في عصر التّغيير المُعاش في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتبيان قلة الدراسات التي أُجريت، خاصة في البيئة العربية والمحلية، ورغم أهمية القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة، كونها الإجراءات المتخذة للحفاظ على الاتساق من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الحالية بكفاءة وفعالية، والإجراءات للتأثير على الاتجاه والإستراتيجيات والآراء من أجل تغيير الظروف والثقافة التنظيمية، بحيث يحدث التعلم والتغيير المعتاد للمنظمة، وكونها أيضاً الإجراءات المستخدمة لدعم القواعد السلوكية المعترف بها للمنظمة وأعضائها.

يذكر أن الثقة سمة من سمات النظام، وليس مجرد شيء طُور بين الأفراد من أجل أن يظهر أتباع الالتزام العاطفي لتطلعات المنظمة وقيمها، إضافة إلى تأثيرها على الأتباع والمؤيدين، وإقناعهم وتشجيعهم على النهوض بأهداف مكان العمل وحل القضايا، إضافة إلى أثر هذه القيادة في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.

لذلك، ستقوم الباحثة في هذه الدراسة بفحص واقع وجود ثقافة التعلم التنظيمي في المدارس، إضافة إلى واقع توفر سمات القائد الإستراتيجي لمديري المدارس، كونه مدخلاً مؤسسياً متكاملًا للربط بين القيادة، والتعلم التنظيمي، على اعتبار أن القيادة الفعالة تمثل العامل الرئيسي في بناء التنافسية في المؤسسات المختلفة.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة كمحاولة للبحث عن آليات حديثة في القيادة لتدعم الإصلاح، ومواكبة التطور في النظم التربوية الفلسطينية من خلال تسليط الضوء على أسلوب القيادة الإستراتيجية كطريقة حديثة في العمل الإداري في المدارس الفلسطينية، ومن خلال التعرف إلى فاعليتها على تطوير وبناء المنظمات المتعلمة، وما سينعكس بدوره على تحسين العملية التعليمية بأكملها.

لذا، فإن هذه الدراسة ستفيد الفئات الآتية:

1. الإدارة العامة للمدارس الفلسطينية في وزارة التربية والتعليم بصفتها صاحبة القرار حول التعليمات الموجهة لمديري المدارس في مديريات الوطن كافة، من خلال لفت نظرهم إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة، يضيف إلى المديرين سلوكيات جديدة في الإدارة تخدم وتطور عمليات التعلم، وتعتمد على احتياجات المعلمين أنفسهم.
2. الإدارات العامة للمدارس الخاصة كونها تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية، إذ يُتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تكون دليلاً لمديري هذه المدارس، من خلال التعرف إلى أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير وتعزيز المؤسسات التعليمية، وذلك من أجل تطوير أداء هذه المدارس باستمرار على النحو الذي يمكنها من التكيف مع جميع التغييرات السريعة، واعتبار ذلك معياراً لاختيار القيادات المدرسية كونهم يمثلون عوامل التغيير في المدارس.
3. المعلمون والمعلمات من خلال التعرف إلى نموذج إداري وقيادي جديد يشجع الجهود بشكل تعاوني لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق الميزة التنافسية في مدارسهم.
4. الباحثون في المجال التربوي من خلال تحفيزهم على إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع؛ بسبب قلة الدراسات التي أجريت، خاصة في البيئة العربية، وذلك من أجل إلقاء الضوء على طبيعة توفر مفهومي التعلم التنظيمي، والقيادة الإستراتيجية. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن هذين الموضوعين المهمين، وإلى المساهمة في تطوير القيادة التربوية.

1.9 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة، وقدرات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

الحد البشري: تقتصر الدراسة على مديري/ات ومعلمي/ات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

الحد المكاني: المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

الحد الزمني: السنة الدراسية للعام 2021 – 2022.

الأداة: استبانة القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (Pisapia, 2009)، استبانة أبعاد التعلم التنظيمي (Marsick & Watkins, 2003).

1.10 محددات الدراسة:

لم تتمكن الباحثة من توزيع استبانات ورقية بسبب القرارات التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم منذ بدء جائحة كورونا، بعدم السماح لأي باحث من التواصل مع المدارس ورقياً، مما أجبرت الباحثة للتواصل إلكترونياً وعن طريق مديرية التربية والتعليم فقط، وهذا آخر عملية جمع البيانات، وقلل من عدد أفراد العينة المجيبين على أدوات البحث، كما ساهمت الاضرابات النقابية التي خاضها معلمو المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في صعوبة اقناع العديد من أفراد عينة الدراسة من الإجابة على أدوات البحث.

1.11 ملخص الفصل

تم في هذا الفصل التطرق للنظريات المرتبطة بموضوع أبعاد القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، إضافة لتبيان مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها. وسيتم في الفصل اللاحق التطرق للدراسات والأدبيات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع مشكلة الدراسة الحالية، والمتمثلة بموضوع البحث في توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة في ضوء نظرية القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (SL)، حيث ستعرض تدريجياً وبالتفصيل وفق المحاور الرئيسية التي تشمل مشكلة الدراسة وهي كالتالي:

- أولاً : دراسات تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في المنظمات
- ثانياً : دراسات تناولت موضوع التعلم التنظيمي
- ثالثاً : دراسات تطرقت لنظرية ببسابيا

تتفق مشكلة الدراسة مع الإطار النظري و المعتمد على نظرية القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (Pisapia, 2009)، ويستمر الامتداد ليصل الى الدراسات السابقة بمحاورها الثلاثة آنفة الذكر، حيث يهتم بسابيا من خلال نظريته بأبعاد القيادة الاستراتيجية والتي تُركز على طريقة عقلانية لممارسة القيادة، من خلال تعزيز التوازن بين حاجة المنظمة إلى الاستقرار، والتغيير، والطبيعة الأخلاقية للمهمة، والحقائق السياسية الموجودة، فهو يرى نجاح القادة في مختلف البيئات يترتب عليه استخدام مجموعة مُتعددة من اجراءات، وأبعاد القيادة الاستراتيجية، التي تشمل على مجموعة فعالة من سلوكيات القيادة الاستراتيجية، والتي يمكن للقادة تطبيقها في مؤسساتهم التعليمية، وتُمكنهم من الإرتقاء بها، واحداث التّعلم التنظيمي المُستدام، كما اهتمت الدراسة والدراسات التي سأتناولها لاحقاً بالقيادة الاستراتيجية ودورها في الرقي بالمؤسسات التعليمية ومدى تطور ادارتها لتحسين قدراتها التنظيمية ومجابتها لكافة الظروف المعقدة سريعة التغيير.

تعد مراجعة الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة عند إجراء البحث العلمي، كون الباحثة تسعى إلى التقيب عن إستفسارات لأسئلة بذهنها فتحاول الإجابة عنها من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. ولغايات تسهيل عرض الدراسات قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى محاور وفقا لمتغيرات الدراسة.

2.2 المحور الأول: القيادات الاستراتيجية في المنظمات

بعد أن نوقش مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضحت أهميته وفقا لما ورد في الخلفية النظرية في الفصل الأول، كونها مكونا أساسيا لنجاح المؤسسات واستمراريتها عن طريق استخدام القادة لمجموعة أوسع من السلوكيات أثناء قيادتهم، مما يضمن استمرارية العمل وتجاوز المهددات بطريقة علمية مدروسة فيخلق بيئة من والاستقرار والديمومة. كان لا بد من التعرف على دراسات مرتبطة بالقيادة الاستراتيجية محليا وعالميا للوقوف على ما وصلت إليه هذه الدراسات بخصوص القيادة الاستراتيجية وأهميتها.

فنتيجة للتقدم السريع والتغيرات السريعة والتقلبات الدائمة في العصر المعاش، أصبحت القيادة الاستراتيجية أمراً ضروريا في جميع المؤسسات دون استثناء، فالمؤسسات جزء من هذا العالم تتعرض لتغيرات بين الحين والآخر في وتشكل هذه التغيرات عقبات في طريق تنمية هذه المؤسسات وتطورها وتحقيقها لأهدافها واستمراريتها. ولذلك كان لا بد من إيجاد الأساليب والاستراتيجيات التي تمكن هذه المؤسسات من التصدي للمهددات لتفادي تأثيراتها السلبية واقتناص الفرص لاستغلالها بما يضمن كفاءة المؤسسات، ويمكن لذلك أن يحدث عن طريق القيادة الاستراتيجية (أحمد والفقيه، 2011؛ ثابت، 2013؛ النفار، 2015). وتعتبر القيادة الاستراتيجية من الفروع الهامة في القيادة نظرا لكونها حاجة ملحة، وقد تناولتها الدراسات المتنوعة أشكال ومجالات متعددة، فمثلا تطرقت بعض الدراسات للتعرف على استخدام الإداريين للقيادة الاستراتيجية في الجامعات والمعوقات المصاحبة ومن هذه الدراسات دراسة أحمد والفقيه (2011) ودراسة ثابت (2013) والتي توصلت إلى أن أعضاء الهيئة الإدارية يمارسون سلوكيات القيادة

الاستراتيجية بدرجة كبيرة وذلك لأنها تمكن المؤسسة من ربط العمل بقيم الأقسام الأكاديمية وتتبع الإجراءات العلمية والمنطقية في الإدارة واتخاذ القرار، مما يترتب عليه أعضاء الهيئة التدريسية.

كما وتطرت أيضاً دراسة أثر مهارات القيادات الاستراتيجية على الكادر الأكاديمي المعتمد لمحمد وجدان، ورشيد، صباح (2020) في سياق البحث، وأكدت على وجود علاقة ترابط ايجابية هامة بين كافة متغيرات الدراسة، التي كان الهدف الأساسي منها دراسة طبيعة وفاعلية ومدى أهمية وأثر ابعاد المهارات القيادية الاستراتيجية الثلاثة المتمثلة (بالمهارة الفكرية، المهارة الادارية، ومهارة الذكاء التعاطفي) على أداء الكادر الأكاديمي، والتي ينبغي امتلاكها من قبل قيادات الجامعات الحكومية في كردستان لتحقيق التميز واستدامته بالتطوير المستمر، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريب مناسبة وملائمة للتعامل مع البعد المهاري الذي يحتاج الى اعطاء المزيد من الإهتمام لكيفية التعامل القيادي مع مشاعر وأحاسيس واحتياجات الكادر الأكاديمي لما له من فاعلية في تحسين الأداء الشامل. وفي بحث بعنوان دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات، أكد النفار (2015) أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات. كما وأكد ياسين (Yasin, 2013) على أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة واسعة من إستراتيجيات القيادة من القادة الأقل نجاحًا، فبذلك توافقت نتائج هذه الدراسة مع اقتراح بيسابيا (Pisapia, 2009) النموذج المستخدم في هذه الدراسة، بأن القادة غالبًا ما يفشلون لأنهم مدربون ويعتمدون على عقلية التفكير الخطية، والتي لا تعمل في المواقف التي تتميز بالغموض والتعقيد الذي يتطلب منهم أن يكونوا مرنين وموجهين، وتؤكد الباحثة أن هذه الدراسة كانت مهمة بالنسبة للباحثة حيث ساعدتها في اختيار الأداة التي ستستخدمها كأداة لجمع البيانات في بحثها وهي إستبيان القيادة الاستراتيجية (SLQ) لبيسابيا.

وتشابهت دراستان بعنوان " أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية " لجوهرة (2015) و" أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في

الأردن" لأبو جمعة والحامدي (2020) مع الدراسات السابقة في الهدف وهو دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق نظام منافس وقادر على الاستمرار في ظل الظروف المعاشية سريعة التغيير والتطور، ولكنها اختلفت معهم في سياق البحث الذي لا يمت بصلة للمؤسسات التعليمية. وإن دل ذلك فيدل على أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في كافة القطاعات غير مقتصرة على المؤسسات التعليمية. وتوصل الباحث في دراسة أبو جمعة (2020) إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للقيادة الاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية في الأردن، وأوصت بضرورة الإطلاع على مضمون الدراسة ونتائجها من قبل منظمات الأعمال الصناعية في الأردن للإستفادة منها في تحسين وتطوير قدرتها القيادية الاستراتيجية لتحقيق القدرة على التنافسية لديها كما وأوصت بضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية السنوية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

وعلى المستوى المحلي، اشتركت دراسات فلسطينية متعددة في الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية وتبيان أهميتها وخرجت بتوصيات متشابهة توصي بتدريب الإداريين على تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة، ومن هذه الدراسات أبو سمرة (2019)، ودراسة حمود (2018)، ودراسة المغربي (2015)، إضافة لدراسة القيسي (2015). حيث هدف أبو سمرة (2019) في دراسته بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية" للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين ، فدرست القيادة الاستراتيجية من خلال ستة ابعاد. تكونت عينة الدراسة لأبو سمرة من (125) موظف من المجتمع البالغ عدده (184) موظف من وزارة العمل، تم إختيارهم بإستخدام العينة العشوائية البسيطة وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ولتحقيق هدف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو متشابه في معظم الدراسات التي عرضت، ولخصت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية جاء بمعدل متوسط وفقاً للأوزان النسبية المستخدمة في الدراسة وكانت مستوى المهارات الإدارية لدى

العاملين مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية الستة مجتمعة وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في وزارة العمل الفلسطينية إلا أنها كانت ضعيفة، كما وأشارت وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بالوزارة من خلال الدورات التدريبية، والمؤتمرات الخاصة، وإعطاء المزيد من الإهتمام لتطبيقها، كذلك ضرورة العمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم، وتكليف الموظفين ذوي التقييم السنوي العالي بالأدوار والمهام الاستراتيجية بإعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية، كما ويجب التعامل مع الموظفين على أساس مبدأ العدالة، والعمل على ربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية.

وفي دراسة فلسطينية لحمود (2018) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة: دراسة حالة وزارة التعليم العالي الإدارة المركزية"، اتفقت مع الدراسات السابقة آنفة الذكر بالهدف الذي تمثل في دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على أداء وزارة التعليم العالي الإدارة المركزية، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها وجود أثر واضح لأهمية التصور الإستراتيجي للوزارة وضرورة العمل على تطبيقه كونه قادر على مواكبة جميع التطورات التي من الممكن أن تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، بالإضافة إلى التأكيد على الأثر المهم والواضح لضرورة وجود رقابة إستراتيجية تساعد القيادة العليا على تحقيق أهداف الوزارة، كما أن إهتمام المديرين بالموظفين الذين يمثلون رأس المال البشري له أثر كبير في نجاح أداء الوزارة، وأوصت بضرورة دعم القيادة العليا للأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين، وإعتماد المديرين على أسس تتمثل بالخبرة والكفاءة الوظيفية في ترقية العاملين في الوزارة. وتبعاً لتوصيات دراسة حمود، جاءت دراسة محلية أخرى بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية" للقيسي (2015)، أكدت هذه الدراسة في توصياتها على التوصيات التي قدمتها دراسة حمود بضرورة الإهتمام بالموظفين وتحفيزهم والأهم تعزيز القيادة الاستراتيجية في الوزارة، فكلا

الدراستين إهتمت بالقطاع الحكومي، وقد يدل ذلك على الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية ومهمة في القطاع الحكومي على مستوى كثير من الدول العربية إضافة لفلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

أما المغربي (2015) في دراسته بعنوان "ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة حيث أنها درست العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، هدف الباحث للتعرف على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، ومن ثم إختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم التوصيات ضرورة المحافظة على إمتلاك الجامعات لتصورات وتوجهات إستراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية كذلك ضرورة إستحداث دائرة رقابية مهمتها الأساسية مراقبة تنفيذ الخطط والتوجهات التي تحددها قيادة الجامعة بتقارير توضح سير عملية التنفيذ وأهم المعوقات التي تواجهها، وضرورة إستحداث إدارة جديدة تسمى "إدارة الإبداع" مهمتها الأساسية مناقشة وتقييم جميع الأفكار والمقترحات الإبداعية الجديدة المقدمة من كافة الأقسام الإدارية وفق أسس علمية سليمة كما يجب أن تكون على دراية بأحدث الطرق والأساليب لدى المنظمات المعاصرة في التعامل مع تلك الأفكار، كما وأظهرت نتائج الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة جاءت بدرجة مرتفعة كما أن أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة وأن هناك علاقة قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

وقد لاحظت الباحثة أن هناك اهتماماً كبيراً في دراسة أهمية القيادة الاستراتيجية على المستويات المختلفة محلياً ودولياً، فقد تنوعت الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية ومنها دراسة الإكلبي (2018) " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها)", حيث سعت هذه الدراسة الى التعرف على خصائص ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، كما هدفت للوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الإستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للإستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العلمية لإستقطاب عناصر مميزة، ضعف إدراك الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات، منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تتطلب توجيه إهتمام وجهد أكبر، وأسفر ذلك على العديد من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق درجة عالية من المرونة في التعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، تطوير الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للإستفادة من الكفاءات المميزة، ضرورة تطوير مستوى ممارسات الجامعات لرفع درجة الإستخدام الرشيد للصلاحيات وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الإستراتيجي.

كما وحاولت الباحثة جاهدة الاطلاع على دراسات تبحث في دور القيادة الاستراتيجية وأثرها على مجتمع شبيه بمجتمع الدراسة التي تجري عليه الباحثة دراستها الحالية، ولكن لم تلق في الدراسات السابقة إهتمام واضح في المجتمعات العربية والأجنبية تختص في البحث في مجتمعات المدارس، وكان هناك من بين الدراسات التي توصلت إليها الباحثة دراسة بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية دراسة ميدانية للمدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم -السودان الفترة 2015 م-2018 م" سعى محمد (2019) في هذه الدراسة إلى إختبار دور القيادة الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية بالمدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم للفترة الممتدة من 2015

م وحتى 2018 م، لاحظت الباحثة أن هذه الدراسة مثل معظم الدراسات السابقة إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت الإستمارة كأداة لدراسة الظاهرة والمساهمة في تفسيرها، وكانت أهم النتائج أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المرتبطة بالتوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، والقدرات التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر على تسويق الخدمات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة الإختيار الأمثل للقيادات الاستراتيجية للمدارس الثانوية الخاصة، وضع خطط تسويقية مبنية على المزيج التسويقي الخدمي والإهتمام بالعنصر البشري وتنميته كعنصر تسويقي هام وتخصيص الأراضي اللازمة كمقر للمدارس. وتتفق الدراسة مع دراسة لأدامز (Adams,2007) بعنوان " Development and Testing of an Initial Model of Curricular Leadership Culture in Middle Schools " من حيث مجتمع الدراسة، والتي كان الهدف منها هو التعرف على الفاعلية الإدارية في المدارس المتوسطة والعوامل التي تؤثر على تحصيل الطلبة وفحص البيئة المدرسية ومجتمع المدرسة ومدى فاعلية المساءلة الإدارية التي تطبق من قبل الولاية (ولاية تكساس الأمريكية) وتأثيرها على أداء الطلبة الأكاديمي، كما وهدفت هذه الدراسة بالتحديد للتعرف إلى العلاقة ما بين القيادة المدرسية والفاعلية الإدارية في المدرسة ومدى تأثيرها بالبيئة المدرسية. وأما عن دراسة أخرى أجراها كل من أيدين وببسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) تشابهت مع دراستي محمد (2019) وأدامز (2007) من حيث مجتمع الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة على مدارس ابتدائية عامة وخاصة في أسطنبول (تركيا)، وخلصت الدراسة إلى أن تصورات المعلمين للتعليم التنظيمي تزداد لأن مديري المدارس يمارسون القيادة الاستراتيجية بشكل متكرر. قدمت هذه الدراسة افادة كبيرة للباحثة في بناء الاطار النظري للدراسة الحالية وبناء أداة الدراسة والاطلاع على الادبيات والمراجع ذات الصلة في البحث، كونها من الدراسات التي توصلت لهم الباحثة ترتبط ارتباط وثيق في البحث قيد الدراسة، حيث لاحظت الباحثة اختلاف هذه الدراسة عن باقي الدراسات كون الباحثين فيها وضحو العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التعلم التنظيمي في المدارس.

2.3 المحور الثاني: التعلم التنظيمي في المنظمات ومنها المدارس والجامعات

بما أن هذه الدراسة هدفت أيضاً بدراسة واقع التعلم التنظيمي في المدارس، كان لا بد من التطرق في هذا المحور الى الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي، وذلك لتقصي طبيعة هذا الموضوع وضرورة توفره في المؤسسات، والاطلاع على ما قد يثري هذه الدراسة.

يؤثر توفر المنظمات المتعلمة تأثيراً كبيراً على مسار العملية التعليمية والتعلمية في المدارس خاصة، ذلك لأنها تحمل في طياتها العديد من المشكلات. ويواجه التعليم المدرسي في معظم دول العالم أزمات تتفاوت في شدتها وخطورتها وتترك آثار سلبية على المدى البعيد بسبب التطورات السريعة داخلياً وخارجياً. ولذلك تحتاج هذه المؤسسات الى إدارة لإدراك هذه التطورات المعاشة ومواكبتها لضمان الميزة التنافسية والديمومة (البستجي، 2019؛ جبلاق وأبو دان، 2016؛ Vera & Crossa, 2004).

ونظراً لأهمية دراسة التعلم التنظيمي تطرقت دراسات عدة للموضوع ومنها دراسة البواردي (2020) حول "ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية"، حيث هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكانت أهم النتائج التي قدمتها هذه الدراسة أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية أكثر من متوسط، وأن ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي تليها ممارسة التعلم الجماعي. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث تسعى الباحثة لدراسة توفر ممارسة التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة على المستويات الثلاث الفردي والجماعي والمنظمي.

وركزت بعض الدراسات في توصياتها على ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي ونشر ثقافة التعلم وتبني السياسات والإجراءات الداعمة للتعلم إضافة إلى زيادة الوعي بأساليب تطبيقه عن طريق تدريبهم

وإطلاعهم على التجارب العالمية، و من هذه الدراسات " درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين " للبتتجي (2019) والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للتعلم التنظيمي. حيث كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يتعلق بممارسة التعلم التنظيمي متوسطة.

وفي دراسة شبيهة لعشيوش (2010) التي تشابهت في نتائجها مع باقي الدراسات حول أهمية التعلم التنظيمي، سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي المتمثل في كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي؟ تنوعت نتائج الدراسة وكان أهمها أن التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المؤسسة إلا أن فعالية هذا المدخل مقترنة بتوفر مجموعة من المقومات منها اقتناع ودعم الإدارة العليا وتوفير هيكل تنظيمي مرن يطبق التعلم التنظيمي. وبناء على توصيات الدراسة السابقة أظهرت دراسة الظالمي (2010) بعنوان " التعلم التنظيمي و أثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة " التي تمثلت مشكلة الدراسة فيها عدم اهتمام الجامعات المبحوثة بالتعلم التنظيمي وعدم إيقانها مدى قدرته على تحقيق الميزة التنافسية، أوصت هذه الدراسة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم التعلم التنظيمي بين الكادر التعليمي في الجامعات وذلك من خلال الدورات والندوات مما يزيد من القدرة التنافسية لهذه الجامعات.

كما وجاءت دراسة لام (Lam ، 2004) بهدف التعرف على العلاقة بين العوامل البيئية وظروف المدرسة الداخلية في تسهيل عملية التعلم التنظيمي، حيث استهدفت الدراسة 260 عضوا من 6 مدارس ثانوية في غرب استراليا وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة شبيهة إلى حد كبير مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي بحثت فيها الباحثة بما يخص موضوع التعلم التنظيمي وهو ضرورة تقديم التشجيع والتحفيز للمعلمين لأنه من أهم العوامل الداخلية التي

تساهم في دفع التعلم التنظيمي، كما وتعتبر القيادة التحويلية في المنظمة من أهم الأمور التي تساهم في زيادة التعلم التنظيمي ونشر ثقافة مدرسية إيجابية بين جميع العاملين في المدرسة.

كما وجاءت دراسة بانتوفاكس وبورنتا (Pantouvakis & bouranta, 2013) مختلفة قليلاً عن سابقتها من الدراسات، حيث كان هدفها التحقق من وجود علاقة متبادلة بين ثقافة التعلم التنظيمي وبين رضا العملاء، وأيضاً هدفت لمعرفة ما إذا كان هناك أثر للمستوى التعليمي للفرد في ذلك، وكذلك لم يكن مجتمع الدراسة من ضمن الاطار التعليمي حيث تكون من ثلاث شركات خدمتية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور للوساطة الذي يؤديه الرضا الوظيفي في العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي ورضا العملاء. تشابهت معها دراسة بعنوان " دور ابعاد حودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميداني في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية" من حيث ابتعاد الباحث عن مجتمع المدارس، حيث هدف الخالدي (2012) في دراسته التعرف على دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين البعد المادي الملموس وتوليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز. لاحظت الباحثة أن كافة التوصيات في الدراسات التي اطلعت عليها أشادت بأهمية التعلم التنظيمي ودوره في تطوير ثقافة التميز في المؤسسات ولا يقتصر على المؤسسات التعليمية فقط.

وفي دراسة أخرى بعنوان " دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب" تطرق كل من جبلاق وأبو دان (2016) في هذه الدراسة لمحاوّر مختلفة عن تلك التي ورد في دراستي البستجي (2019) وبواردي (2020)، حيث هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة حلب على دعم التمكين النفسي، واتبع الباحثان ذات المنهج المتبع سابقاً وهو المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد التمكين النفسي تتوافر في

مدارس حلب مما يوفر بيئة مناسبة لنشر التعلم التنظيمي، واوصت بضرورة نشر ثقافة التمكين النفسي والتعلم التنظيمي ودفع الجيل الشاب من المعلمين الى الاستفادة من منهم اكبر سنا وتشجيعهم على الابداع كما اوصت الدراسة المدارس بضرورة تشجيع الطلاب على التعلم الجماعي وتوفير شبكات اتصال حديثة بين ذوي العلاقة والمساعدة في تحويل المعلمين إلى قادة.

وهناك دراسات أخرى اختلفت قليلا عن سابقتها حيث حاول الباحثون فيها الربط بين القيادة والتعلم التنظيمي، مثل دراسة آل فطيح (2013) ودراسة ناظم(2013) ركزت الدراستان على اثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي والعلاقة بينهما، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات وجود علاقة طردية مرتفعة بين التعلم التنظيمي واساليب القيادة المختارة، كما واعتبرت أن الاسلوب التحويلي من اساليب القيادة الاكثر تأثيرا وبشكل مباشر على التعلم التنظيمي. كما وتشابهت معهم دراسة جينسين، فيرا وجروسان (Jansen, Vera, & Crossan, 2009) في الهدف والتي ركزت على اختبار العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والاجرائية والتعلم التنظيمي، وتوصل الباحثان الى ان ممارسة السلوكيات التحويلية في القيادة الاستراتيجية تساهم في الوصول الى الاستكشاف، بينما يساهم استخدام الاستراتيجيات الاجرائية في تحسين وتوسيع المعارف الموجودة في المنظمة والعمل على استغلالها.

كما وأضافت دراستي فيرا وكروسان (Vera & Crossa, 2004) ودراسة ياسين (Yasin, 2013) تركيز أكبر على أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، حيث طورت دراسة فيرا وكروسان (نموذج نظري لمعرفة مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم التنظيمي واعتمد الباحثان في الدراسة على الادبيات المتعلقة في القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي كعينة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة التعليمية في المنظمات.

2.4 المحور الثالث: دراسات استخدمت نظرية بيسابيا

تميزت القيادة الاستراتيجية عن كافة أنواع القيادة الأخرى كونها الطريقة البديلة لفهم القيادة وممارستها. وهي القدرة على توقع التغيير، وخلق الاتجاه المرغوب، والالتزام الذي تنتج عنه مؤسسات عالية الأداء من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، من أجل وضع الرؤى المستقبلية للمؤسسات، وتوجيه جهود جميع الأفراد والعاملين فيها نحو تحقيق هذه الأهداف، وإحداث تغيير إستراتيجي يمكن من خلاله خلق مؤسسة تعليمية بميزة تنافسية مستدامة. (Pisapia, 2009). ونظرا لأهمية هذا النوع من القيادة فسألقي الضوء في هذا القسم على أكثر الدراسات التي استخدمت نظرية بيسابيا للقيادة الاستراتيجية كإطار نظري اعتمدت عليه في بحثها.

بداية مع الدراسة التي قدمت إفادة كبيرة للباحثة في بناء الاطار النظري للدراسة الحالية واختيار أداة البحث، دراسة أيدين وبيسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) وقد تكون على حد علم الباحثة الدراسة الوحيدة التي تشابهت الى حد كبير مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة، لاحظت الباحثة اختلاف هذه الدراسة عن باقي الدراسات كون الباحثين فيها وضحو العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التعلم التنظيمي في المدارس، كما وكانت أداتي الدراسة هي استبانة التعلم التنظيمي لواتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick, 2003) لفحص توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة واستبانة القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (Pisapia, 2009) لفحص توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري هذه المدارس. حيث أجريت هذه الدراسة على مدارس ابتدائية عامة وخاصة في أسطنبول (تركيا) ، وخلصت الدراسة إلى أن تصورات المعلمين للتعلم التنظيمي تزداد لأن مديري المدارس يمارسون القيادة الاستراتيجية بشكل متكرر.

ومن الدراسات التي استخدمت نظرية بيسابيا والتي توظفها الدراسة الحالية أيضاً، هي دراسة ياسين (Yasin, 2013)، هدفت الدراسة الى التأكد من ما إذا كان يوجد علاقة بين استخدام القادة لإجراءات القيادة الاستراتيجية

ونجاحهم كما يتصور أتباعهم، واعتمدت الدراسة على نموذج القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (SLQ) مستخدماً 77 سؤال من النموذج الخاص بـ ببسابيا، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 23 كلية في اثنتين من جامعات عامة في ماليزيا، وثمانى كليات من جامعة عامة في جنوب فلوريدا ووصل عددهم إلى 186 أساتذ تم اختيار عينة عشوائية منهم، وكانت اهم النتائج ان هناك اجماع على الإجراءات التي يستخدمها القائد/العميد الناجح في الجامعات الماليزية والأمريكية وأخرى من الإجراءات المستخدمة من قبل الأقل نجاحًا فهؤلاء يفشلون لأنهم يعتمدون على الخطية في عقلية التفكير التي لا تعمل في مواقف تتسم بالغموض والتعقيد الذي يتطلب منها التحلي بالمرونة والتغيير .

وتشابهت دراسة أخرى في دراسة أخرى بعنوان " القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى" للزهري (2018) مع الدراسات السابقة في استخدام نظرية ببسابيا للقيادة الاستراتيجية، وهدفت الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الاربعة (الاداري، التحويلي، الاخلاقي، السياسي) وتحديد درجة توفر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها الاستكشافي والاستغلالي، واختبار مدى تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية وقدرات التعلم الاستكشافي والاستغلالي متوفرة بدرجة متوسطة، والبعد التحويلي هو الاكثر تأثيرا، أما عن أهم التوصيات ضرورة التركيز على البعد التحويلي كونه الاكثر تأثيرا في تطوير القدرات، والاستعانة ببرامج تهدف الى المساهمة في تطوير قدرات ومخرجات التعلم التنظيمي .

وفي دراسة أخرى بعنوان " تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، اعتمدت الموسوي (2020) على الأبعاد التي وضعها ببسابيا في التفكير الاستراتيجي اثناء إعداد الدراسة، وبذلك اختلفت هذه الدراسة

عن باقي الدراسات كونها ركزت على بعد واحد من أبعاد نظرية بيسابيا وهي مهارات التفكير الاستراتيجي، وهدفت الدراسة إلى قياس مهارات التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بتعزيز الاستجابة الاستراتيجية، وكانت أهم نتائجها أن هناك تأثير مباشر لمهارات التفكير على عمليات الاستجابة، وأوصت بضرورة التوجه نحو تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لضمان تحسين قدراتهم في مختلف الظروف البيئية.

2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة لا بأس بها من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية تبين لها أهمية إيلاء القيادة الاستراتيجية بأبعادها اهتمام خاص نظرا لدورها الكبير في التأثير على العاملين والنهوض بالمؤسسات. وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية تدريب الموظفين والاداريين على مهارات القيادة الاستراتيجية، وأكدت على ضرورة استخدام القادة لمجموعة أوسع من السلوكيات أثناء قيادتهم، مما يضمن استمرارية العمل وتجاوز المهددات بطريقة علمية مدروسة فيخلق بيئة من والاستقرار والديمومة (أحمد والفقيه، 2011؛ جوهره، 2015؛ أبو سمرة، 2019 ؛ أبو جمعة والحامدي، 2020؛ الاكليبي، 2018 ؛ حمود، 2018؛ القيسي، 2015؛ المغربي، 2015؛ Yasin, 2013 ؛ Aydin & Pisapia, 2015 ؛ Adms, 2007).

وابرزت أهمية الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في بعض الدراسات أيضا، وعلاقتها في تطوير التعلم التنظيمي في المدارس وتسهيل الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في الابداع الاداري والاهتمام بالموظفين وتحفيزهم في المنظمات، ومراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف، وفهم تأثير القيادة الاستراتيجية على تصورات المعلمين للتعلم التنظيمي (القيسي، 2015 ؛ Adms, 2007; Aydin & Pisapia, 2015). وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة الحالية ونظرية القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (Pisapia, 2009).

كما وتناول المحور الثاني دراسات مرتبطة بالتعلم التنظيمي في المؤسسات، وبعد الاطلاع على هذه الدراسات يتبين أنها تتقاطع في عدد من المحاور والأهداف، حيث اشتركت كافة الدراسات في دراسة التعلم التنظيمي وأكدت جميعها على أهمية التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية والديمومة للمؤسسات المختلفة، كما أن معظمها تشابه في التوصيات المتعلقة بنشر ثقافة التعلم التنظيمي وبضرورة إنشاء التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية ووضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالتعلم التنظيمي على جميع مستوياته الفردي والجماعي والمنظمي، فكانت اهم التوصيات تتمركز حول ضرورة نشر التعلم التنظيمي وتبني السياسات والاجراءات لدعمه إضافة الى ضرورة تعميق الوعي بأهميته ودوره في تحقيق كثير من المزايا حتى التنافسية منها. (البواردي، 2020؛ البستنجي، 2019 ؛ الظالمي، 2010؛ Yasin, 2013 ; Vera & Crossa, 2004) وكانت توصيات لام (Lam, 2004) تشير إلى ضرورة تقديم التشجيع والتحفيز للمعلمين لأنه من أهم العوامل الداخلية التي تساهم في دفع التعلم التنظيمي، كما واعتبرت القيادة التحولية من أهم العوامل التي يسهم توفرها في المنظمات من زيادة ثقافة التعلم التنظيمي ونشر ثقافة مدرسية ايجابية. كما وأضافت دراستي فيرا وكروسا (Vera & Crossa, 2004؛ Yasin, 2013) تركيزاً أكبر على أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي وهذا ما تحاول الكشف عنه هذه الدراسة.

وتميزت كل دراسة ببصمة خاصة ميزتها عن غيرها من الدراسات، فاختلقت الدراسات باختيارها للمجتمع والعينة والأدوات والمنهجية بما يتناسب وهدف الدراسة، فمثلا منها من هدف الى التعرف على ممارسات التعلم التنظيمي كما في دراسة البواردي (2020)، ومنا من أضاف لاهداف الدراسة تحديد معيقات التطبيق كما في دراسة البستنجي (2019)، أما دراسة الخالدي (2012) التي هدف الباحث من خلالها إلى التعرف على دور ابعاد التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التمييز لدى الشركات المدرجة في بورصة الكويت، فالتعلم التنظيمي من المفاهيم الادراية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة وخلق منظمة منافسة مستديمة، ولهذه الأهداف استخدم الباحثون مناهج

مختلفة غلب المنهج الوصفي التحليلي فيها، كما دراسة لام (جبلاق وأبودان, 2016؛ Lam, 2004)، يضاف لذلك أن أداة الدراسة المستخدمة في كافة الدراسات اعلاه هي الاستبانة التي تم تصميمها خصيصا لكل دراسة للاجابة عن اسئلة الدراسة، وكما تنوعت المجتمعات من الاجهزة الحكومية إلى الشركات المساهمة المدرجة والجامعات والمدارس. تباينت طبيعة النتائج التي توصلت اليها الدراسات اعلاه وفقا للهدف المطلوب إلا أن درجة ممارسة التعلم التنظيمي تراوحت بين متوسط واكثر من متوسط كما في دراسة البوادي(2020) والبستجي (2019). وبعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة في هذا المحور، ستستفيد من بعض افكارها وتقارن نتائجها مع النتائج التي ستتوصل لها في نهاية الدراسة.

ومن خلال الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة حول موضوع الدراسات التي استخدمت نظرية بيسابيا والتي اوردت بعضها اعلاه ، لوحظ أن عدد لا بأس به من الدراسات ركزت على استخدام نظرية بيسابيا للقيادة الاستراتيجية، ودور السمات السلوكية التي يحملها القائد في تعزيز التعلم التنظيمي وخلق بيئة تنافسية، فمن السهل نجاح القادة الذين يستخدمون إجراءات وسلوكيات القيادة الاستراتيجية في جميع البيئات التي تتسم بالغموض والتعقيد أكثر من القادة الذين يعتمدون على الخطية في عقلية التفكير (Aydin & Pisapia, 2015؛ Yasin, 2013 ؛ الزهراني, 2018).

بعد مراجعة عدد لا بأس به من الدراسات وعرض محاور الدراسات السابقة المبينة اعلاه، نلاحظ الحاجة الملحة للدراسة هذه والتي تقيس واقع القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة وتحاول تقديم رؤية وتصور واضح بهذا الخصوص. ونلاحظ ان الدراسات السابقة وعلى الرغم من اختلافها وتنوعها إلا ان معظمها أشار الى أهمية توفر السمات السلوكية للقيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وأهمية توفر بيئة تعلم تنظيمي وأهمية نشر هذه الثقافة، كما واتفقت على ضرورة توفر سمات القيادة الاستراتيجية لما لها من دور

رئيسي في خلق بيئة تعليمية منافسة ومواكبة للتغيرات المعاشة، هذا إضافة لطرح العديد من هذه الدراسات لفكرة تدريب القادة الإداريين على أساليب وسلوكيات القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي مؤكدين على ضرورة وضع برامج وخطط لتطوير هذه السلوكيات لدى القادة.

كما ونلاحظ وجود تشابه بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب معينة، حيث أن الدراسات السابقة جميعها تناولت علم القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية وستستفيد من سابقتها في بعض التعريفات والجوانب النظرية وتتشابه أيضا مع بعض الدراسات في المنهج البحثي والأدوات حيث ستستخدم المنهج الوصفي المسحي التربوي واختارت الاستبانة كأداة للدراسة وتشابه في ذلك مع دراسة أيدين وبيسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) والعديد من الدراسات التي استخدمت استبانة بيسابيا للقيادة الاستراتيجية كما تم توضيحه أعلاه.

وان كثير من الجوانب الأدبية التي ستقوم الباحثة بعرضها قد استفادت فيها من دراسات سابقة فأبي دراسة هي نقطة انطلاق لدراسة جديدة. إلا ان هذه الدراسة تتميز عما سبقها من الدراسات، فهي من أوائل الدراسات التي ستفرد لدراسة مدى توفر القيادة الاستراتيجية وأبعاد التعلم التنظيمي في السياق الفلسطيني، وهي من الدراسات القليلة التي ستستخدم نموذج بيسابيا (Pisapia, 2009) للقيادة الاستراتيجية ونموذج واتكينز ومارسيك (Watkins & Marsick, 2003) للتعلم التنظيمي، كما أنها تختلف من حيث الفترة الزمنية وحادثة إعداد الدراسة الحالية وتختلف أيضا في مجتمع وعينة الدراسة. وقد وجدت الباحثة بإعداد الدراسة فرصة لإثراء المكتبة البحثية بإفراد دراسة حديثة موسعة حول توفر القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الفلسطينية.

الفصل الثالث

المنهجية

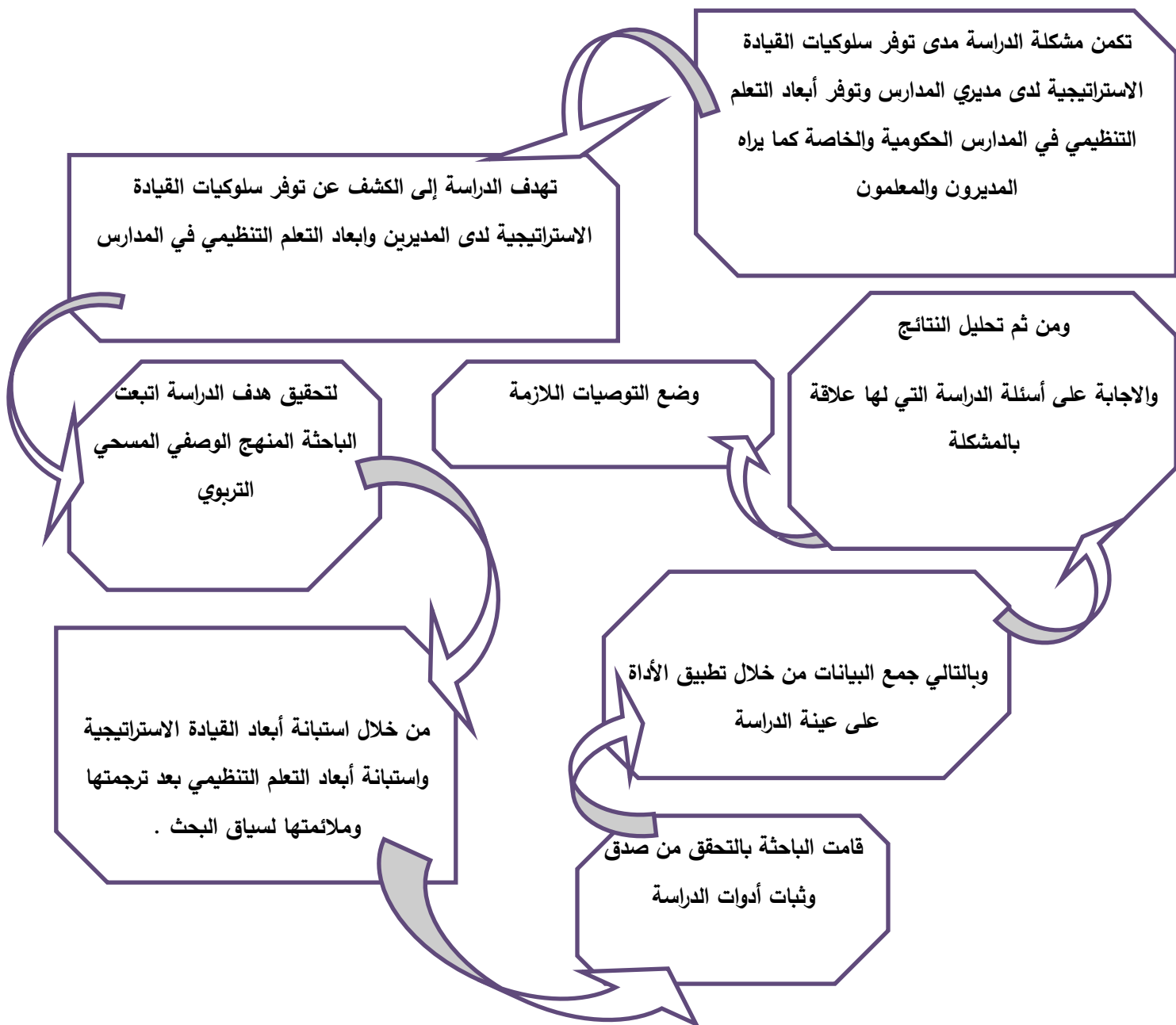
المنهجية

3.1 مقدمة

هدفت الدراسة للكشف عن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعدها الأربعة (الإداري، التحويلي، الأخلاقي، والسياسي)، لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، وواقع التعلم التنظيمي (الفردي، والجماعي، والتنظيمي) في هذه المدارس كما يراها المديرون والمعلمون.

من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس ومديري المدارس لإستمارة القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (SLQ)، بالإضافة لإستجابتهم لإستمارة أبعاد التعلم التنظيمي (DLOQ) the dimensions of learning organizations questionnaire. لذا سيتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، والإجراءات الأساسية المنوي القيام بها للوصول إلى مصادر البيانات من المشاركين، وتحديد أدوات الدراسة المعتمدة على البحوث السابقة، مع الإهتمام بفحص صدق وثبات هذه الأدوات، ومن ثم وضع خطة تشرح آلية تحليل النتائج، وأخيراً ملخص الفصل الثالث.

ترتبط مشكلة الدراسة وهدفها بالمنهجية التي تم اختيارها وكذلك بمجتمع الدراسة وعينتها، والشكل (3.1) يوضح طبيعة هذا الارتباط حسب مفهوم الباحثة:



الشكل (3.1): ربط الباحثة بين مشكلة الدراسة وأهدافها والمنهجية المتبعة للوصول للنتائج

3.2 مجتمع الدراسة: المدارس الحكومية والخاصة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات التعليمية (الحكومية والخاصة) في مديرية رام الله والبيرة، حيث تعتبر المؤسسة التعليمية الحكومية كل مؤسسة تعليمية تديرها وتمولها وتشرف عليها الوزارة، بينما المؤسسة التعليمية الخاصة هي كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة، تقوم بتعليم الطلبة وفق مناهج فلسطينية. وهناك أيضا المؤسسة التعليمية الأجنبية وهي كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة، تقوم على تعليم الطلبة وفق مناهج غير فلسطينية كاملة، أو أغلب مناهجها غير فلسطينية. وهذه المؤسسات الخاصة تابعة لهيئات أهلية أو جمعيات خيرية محلية أو أجنبية أو أفراد من القطاع الخاص ويتولوا الأنفاق عليها من أموالهم أو من الأقساط المدرسية أو من الهبات والتبرعات المرتبطة بها وإدارتها والإشراف عليها.

3:3 منهج البحث

استخدمت هذه الدراسة التصميم الوصفي المسحي التربوي، لوصف الخصائص الموجودة في مجتمع الدراسة، ولعمل استنتاجات حول توفر أبعاد المتغيرات التي يقوم البحث على أساسها لفحص درجة توفر كل من إجراءات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس، وأبعاد التعلم التنظيمي، واتبعت الباحثة الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية لبساريا (Pisapia, 2009)، وفق الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية، والتي تعني استخدام أربعة أبعاد من الممارسات القيادية (التحويلي، الإداري، الأخلاقية والسياسية) بشكل فني يوفر المرونة، والتطبيق العملي للقيادة باعتبارها القدرة على اتخاذ القرارات لتحقيق الغايات والأهداف، والاستراتيجيات والإجراءات في بيئات غامضة ومعقدة، كما واستخدمت الباحثة نموذج مارسيك وواتكينز (Watkins and Marsick, 2003) للتعلم التنظيمي، وحسب النموذج سيكون التعلم وفق ثلاث مستويات في المنظمات (المستوى الفردي، مستوى الفريق والمستوى التنظيمي).

3.4 متغيرات الدراسة

أولاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

1. البعد الإداري
2. البعد التحويلي
3. البعد الأخلاقي
4. البعد السياسي

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

1. المستوى الفردي
2. المستوى الجماعي
3. المستوى المنظمي

3.5 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري/ات المدارس والبالغ عددهم (180) فرداً، ومن جميع معلمي/ات المدارس والبالغ عددهم (4447) فرداً، وموزعين جميعهم على (180) مدرسة تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في محافظة مدينة رام الله والبيرة، وذلك حسب الاحصاءات الأخيرة من العام الدراسي 2021-2022 (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2022). كما هو موضح في الجدول (3.1):

جدول (3.1)

توزيع مجتمع الدراسة في مديرية رام الله والبيرة

المدارس	عدد المدارس	عدد المعلمين	عدد المعلمات	عدد المديرين	عدد المديرات
حكومية الذكور مرحلة ثانوية	25	457	109	25	---
حكومية الإناث مرحلة ثانوية	31	6	750	---	31
حكومية مختلطة مرحلة ثانوية	17	197	188	13	4
حكومية الذكور مرحلة أساسية	17	203	136	14	3
حكومية الإناث مرحلة أساسية	12	1	268	---	12
حكومية مختلطة مرحلة أساسية	27	47	481	--	27
خاصة الذكور مرحلة ثانوية	4	99	38	4	---
خاصة الإناث مرحلة ثانوية	2	8	77	---	2
خاصة مختلطة مرحلة ثانوية	18	207	616	12	6
خاصة ذكور مرحلة أساسية	0	0	0	0	0
خاصة الإناث مرحلة أساسية	0	0	0	0	0
خاصة مختلطة مرحلة أساسية	27	38	521	9	18
المجموع	180	1263	3184	77	103

3.6 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (410) معلماً ومعلمة من أصل (4447) معلماً/ة في المدارس الحكومية والخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة أي بنسبة 10% من المجتمع الأصلي، أما بالنسبة لعينة المديرين/ات تكونت من (90) مدير ومديرة من أصل (180) مدير ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية وبنسبة 50 % من المجتمع الأصلي. ويوضح الجدول (3.2) توزيع عينة الدراسة (الذين أجابوا على الإستبانة) وفق متغيرات الدراسة.

جدول (3.2)

توزيع عينة الدراسة المعلمين/ات و المديرين/ات وفق متغيرات الدراسة

المديرين/ات		المعلمين/ات			متغيرات الدراسة	
النسبة المئوية	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	النسبة المئوية	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	
%50	90	180	%10	410	4447	أبعاد القيادة الاستراتيجية
%50	90	180	%10	410	4447	أبعاد التعلم التنظيمي

3.7 أدوات الدراسة

بعد مراجعة الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الراهنة تم اعتماد وترجمة كل من استبيان القيادة الاستراتيجية لبيسابيا (Pisapia, 2009) لقياس أبعاد القيادة الاستراتيجية، واستبيان التعلم التنظيمي لواتكنز ومارسيك (Watkins and Marsick, 2003) لقياس قدرات التعلم التنظيمي.

3.8 وصف أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداة بحث رئيسية وهي الاستبانة (ملحق 1)، تم اعتمادها بعد الرجوع الى الادب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث استخدمت الباحثة استبانتان، الأولى استبيان بيسابيا للقيادة الاستراتيجية SLQ (Questionnaire Strategic Leadership) (Pisapia, 2009) لتحديد الإجراءات السلوكية الرئيسية بعد ترجمتها وموائمتها مع مجتمع الدراسة الحالية، ويطلب من أعضاء الهيئة التدريسية والمديرين/ات الاجابة عليها، وتتكون من قسمين: القسم الأول عبارة عن معلومات ديموغرافية للتعريف بالنفس، فهي تساعد على فهم كيفية استخدام الأفراد المختلفين لهذه الإجراءات، أما القسم الثاني يتكون من 33 فقرة لفحص السلوكيات التي يمكن للقيادة استخدامها في أداء دورهم التنظيمي موزعة على أربعة محاور (الاداري، التحويلي، الأخلاقي والسياسي) ولكل محور من هذه المحاور ثمانية فقرات موضحة في الجدول (3.3).

أما الاستبانة الثانية اعتمدت الباحثة على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) (the dimensions of learning organizations questionnaire) المطور بواسطة (Watkins & Marsick, 2003) والذي يتكون وتتكون الاستبانة من 40 فقرة تغطي أبعاد المعلمة المنظمة والتي من خلالها يتم قياس أبعاد التعلم التنظيمي على ثلاث مستويات (الفردية والجماعية والتنظيمية) ولكل محور من هذه المحاور فقرات موضحة في الجدول (3.3).

من خلال سلم ليكرت الخماسي، وتم إعطاء الوزن لقياس اتجاهات العينة نحو كل فقرة على النحو التالي: كبيرة جدا (5) درجات، ثم كبيرة (4) درجات، ثم متوسطة (3) درجات، ثم قليلة (2) درجة، وينتهي قليلة جدا (1) درجة.

جدول (3.3)

محاور الاستبانة والفقرات التي تقيسها

رقم الفقرة	محاور استبانة أبعاد التعلم التنظيمي	رقم الفقرة	محاور استبانة القيادة الاستراتيجية
1 الى 13	المستوى الفردي	2،5،6،8،24،25،28،19	الاجراء الاداري
14 الى 25	المستوى الجماعي	11،14،16،20،21،23،29،30،26	الاجراء التحويلي
26 الى 40	المستوى المنظمي	33،31،22،18،15،12،10،3 32،27،17،13،9،7،4،1	الاجراء الأخلاقي الاجراء السياسي

3.9 صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري (Face Validity)

تم ترجمة كل من استبيان القيادة الاستراتيجية لببسايا (Pisapia, 2009) ، واستبيان أبعاد التعلم التنظيمي لمارسيك وواتكينز (Watkins & Marsick, 2003) من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وملاءمتهم مع مجتمع الدراسة الحالية، بحيث تتناسب مع عنوان الدراسة وأهدافها وأسئلتها، والتأكد من مناسبتها مع الغرض من الدراسة وهو الكشف عن واقع ممارسات سلوكيات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وتوفر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة رام الله.

صدق المحتوى

قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى وصياغة الفقرات ولغتها بصورتها الأولية من خلال عرضها في صورتها الأولية على المشرف الرئيسي للدراسة ولجنة من المحكمين عددهم (7) من حملة شهادة الدكتوراة ذوي الاختصاص والخبرة في المجال التربوي ومجال الإدارة التربوية ويعملون في العديد من الجامعات الفلسطينية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (ملحق 2) ، حيث قام كل منهم بالحكم على فقرات الاستبانة ومناسبتها لموضوع البحث

وطبيعة المدارس الفلسطينية الحكومية والخاصة، وتم اعطاء التعديلات والتوصيات اللازمة لذلك، حيث أبدى المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها، من حيث مدى ملائمة الفقرات للمجالات ولموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، ومدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، واقترح طرق تحسينها بالإشارة إليها بالحذف أو البقاء أو التعديل والنظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته. وأجرت الباحثة التعديلات اللازمة بعد الاسترشاد برأي المشرف على الدراسة، كما وتم التعديل المناسب بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من معلمي إحدى المدارس الثانوية الخاصة والتي تحمل خصائص المجتمع، بوجود الباحثة بحيث تم التأكد من أن الأسئلة في الاستبانة والتعليمات واضحة، ومن ثم تم اجراء بعض التعديلات الطفيفة. كما وتم عرض الأداة على مدقق لغوي لمراجعة اللغة المستخدمة في صياغة الفقرات من حيث المعنى والدقة اللغوية.

ثبات الأداة

للتحقق من مدى ثبات الأداة تم تطبيق استبانة القيادة الاستراتيجية للمعلمين واستبانة أبعاد التعلم التنظيمي على عينة استطلاعية أخذت من أربعة مدارس وتألفت من (30) فرداً من المعلمين/ات من خارج مجتمع الدراسة وخارج عينتها. وتم تحليل الاستجابات على تلك الأدوات والتحقق من ثباتها باحتساب معامل الثبات والاتساق الداخلي للفقرات المتضمنة في أدوات الدراسة حسب معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، كما وتم التحقق من معامل الثبات النهائي للأداتين بعد استرجاعهما من عينة الدراسة البالغ عددها (410) معلم ومعلمة و (90) مدير ومديرة ، وقد بلغ معامل الثبات لكل فقرات استبانة القيادة الاستراتيجية (0.98) وهو بدرجة ممتازة ومعامل ثبات استبانة أبعاد التعلم التنظيمي (0.97) وهو بدرجة ممتازة، كما هو موضح في الجدول (3.4) مع ثبات جميع المحاور.

جدول (3.4)

نتائج معامل الثبات كرونباخ الفا لفقرات استبانة ومحاور كل من أبعاد القيادة الاستراتيجية واستبانة أبعاد التعلم التنظيمي للعينة

الاستطلاعية وعينة الدراسة

معامل الثبات كرونباخ الفا استبانة القيادة الاستراتيجية للمعلمين					
النسبة	العدد	عينة استطلاعية	النسبة	العدد	عينة الدراسة
0.87	8	المحور الاول	0.91	8	المحور الاول
0.97	9	المحور الثاني	0.96	9	المحور الثاني
0.93	8	المحور الثالث	0.95	8	المحور الثالث
0.89	8	المحور الرابع	0.92	8	المحور الرابع
0.98	33	جميع فقرات الاستبانة	0.98	33	جميع فقرات الاستبانة
معامل الثبات كرونباخ استبانة القيادة الاستراتيجية للمديرين					
	العدد	عينة استطلاعية	النسبة	العدد	عينة الدراسة
	8	المحور الاول	0.93	8	المحور الاول
	9	المحور الثاني	0.95	9	المحور الثاني
	8	المحور الثالث	0.95	8	المحور الثالث
	8	المحور الرابع	0.90	8	المحور الرابع
	33	جميع فقرات الاستبانة	0.98	33	جميع فقرات الاستبانة
معامل الثبات كرونباخ استبانة أبعاد التعلم التنظيمي					
النسبة	العدد	عينة استطلاعية	النسبة	العدد	عينة الدراسة
0.89	13	المحور الاول	0.94	13	المحور الاول
0.97	12	المحور الثاني	0.95	12	المحور الثاني
0.97	15	المحور الثالث	0.97	15	المحور الثالث
0.97	40	جميع فقرات الاستبانة	0.98	40	جميع فقرات الاستبانة

يتضح من الجدول (3.4) أن معامل الاتساق الداخلي للأبعاد الرئيسية للقيادة الاستراتيجية (كرونباخ الفا) والذي بلغ

للمقياس الكلي (0.98) والذي يعتبر مقبولاً بحثياً. وكذلك كان مرتفع لجميع الأبعاد الأربعة بحيث تراوح ما بين

(0.91 - 96). أما بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي لأبعاد التعلم التنظيمي بلغ (0.97) ويعتبر أيضاً مقبولاً بحثياً، كما وجاء بدرجة مرتفعة لجميع الأبعاد الفرعية الثلاث بحيث تراوح ما بين (0.94 - 0.97).

3.10 تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) ، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، (Statistical Package For Social Sciences) .

1. الإجابة عن السؤال الأول (ما واقع ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، والمعلمين؟) من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات كل من مديري المدارس والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين في المدارس الحكومية والخاصة لكل من أبعاد القيادة الاستراتيجية.

2. الإجابة على السؤال الثاني (ما درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة؟) من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاجابات مديري المدارس والمعلمين حول درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي.

3. للإجابة على السؤال الثالث والرابع، من خلال الاجابة على الفرضيات التي انبثقت عن هذه الأسئلة وكان عددها تسعة فرضيات، من خلال استخدام اختبار (ت) (t-Test) بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لكل من استبانة ممارسات سلوكيات القيادة الاستراتيجية واستبانة أبعاد التعلم التنظيمي.

3.11 إجراءات تنفيذ الدراسة

تم إجراء الدراسة وجمع البيانات من خلال القيام بعدة خطوات متسلسلة، وفيما يلي تفصيل لأهم الإجراءات:

1. الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي القيادة الاستراتيجية وأبعادها وأبعاد التعلم التنظيمي، والإستفادة منها قدر المستطاع.
2. صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، وذلك لإعداد أدوات الدراسة المعدة لإستقصاء آراء العينة التطوعية الميسرة لمديري/ات وأعضاء الهيئة التدريسية المعلمين/ات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (410) معلم/ة و (90) مدير/ة.
3. عرض الأدوات على محكمين متخصصين في مجال التربية.
4. بعد التحقق من الصدق الأداة تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت موجه لمدير البحث والتطوير التابع لوزارة التربية والتعليم العالي محافظة رام الله والبيرة (ملحق (3).
5. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانان على عينة استطلاعية بلغت (90) معلم/ة؛ للتحقق من صدق وثبات الأداة، وتم تعديل الإستبانة وظهرت بصورتها النهائية في الملحق (1).
6. قامت الباحثة بحصر أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (180) مديراً/ة و (4447) معلم/ة، وقامت مديرية التربية والتعليم في عملية توزيع الاستبانان الكترونياً على جميع أفراد العينة وفي جميع المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها (180) مدرسة.

7. تفريغ البيانات من الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

8. تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها بالأدب التربوي والدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة وفق نتائج الدراسة.

3.12 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة، وهي المنهج الكمي بتصميم وصفي مسحي تربوي، بهدف الاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك للبحث في درجة توفر سمات القيادة الاستراتيجية الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي والأخلاقي) لدى مديري المدارس، ودرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المديرون والمعلمون، كما وتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها التطوعية الميسرة لمديري/ات ومعلمي/ات هذه المدارس، حيث إستخدمت الاستبانة مع المديرين ومع أعضاء الهيئة التدريسية، وتم توضيح أداة الدراسة وطرق جمع البيانات وطرق تحليلها للحصول على نتائج الدراسة، في الفصل القادم من الدراسة سيتم توضيح طريقة التحليل الكمي للاستبانات وعرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

سعت الدراسة للكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي و الأخلاقي) وعلاقتها بتوفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، وذلك للحاجة لدفع عجلة التعليم في فلسطين إلى الأمام في ظل التغيرات السريعة المعاشة. حيث تعتبر الإدارات التربوية المفتاح الأساسي الذي من خلاله يمكننا البدء في تطوير المؤسسات التربوية وهيكلها التي لا يمكننا تجاوز أثرها على متغيرات الدراسة كما ورد في الإطار النظري والأدب التربوي في الفصل الثاني. فنجاح المدرسة يقترن بنجاح إدارتها وقائدها، وذلك لأن القيادة مرتبطة بالجماعة وليست بمعزل عنها، فهي ليست منصباً إنما هي انسجام وتوافق بين القائد والمجموعة نحو بناء رؤية مستقبلية والسعي والعمل معا لتحقيق أهداف هذه الرؤيا بما ينسجم مع المجتمع؛ لأن أهدافها ستعكس مستقبلا على هذا المجتمع من خلال الأفراد.

من خلال هذه الدراسة تم التركيز على القيادة الاستراتيجية وأبعادها وعلاقتها بتوفير تعلم تنظيمي في المؤسسات التعليمية في الفصل الأول والثاني، والتي يمكن ايجاز القول بأن القيادة الاستراتيجية تختلف عن باقي القيادات كونها مجموعة من السلوكيات القيادية التي يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي نفس الوقت يوظف الحقائق السياسية الموجودة لتسويق أفكاره، وترسيخ القيم الأخلاقية في المؤسسة. يوفر نموذج بيسابيا فلسفة جديدة من القيادة والمرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار لدور القائد، والنهج المنطقي للقدرة على اتخاذ القرارات في البيئة المدرسية المعقدة. فهذا يمكن التأكيد على أهمية دور القادة الإستراتيجيين في بناء بيئات التعلم المستدامة، وتطوير ثقافة المؤسسة التعليمية، وإحداث تميزها بالتعلم المستمر، والارتقاء بقدرات التعلم التنظيمي لضمان فاعلية المؤسسات (Aydin & Pisapia, 2015). كما وجاء في الفصل الثالث عرض لمنهجية الدراسة، مجتمع وعينة

الدراسة، أدوات الدراسة وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض النتائج الكمية للدراسة من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات إحصائياً، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية والموضحة في الجدول (4.1):

جدول (4.1)

تقدير درجة متوسطات استجابة أفراد العينة

الوسط الحسابي	التقدير
1-1.80	متدنية جدا
1.81-2.60	متدنية
2.61-3.40	متوسطة
3.41-4.30	عالية
4.31 - 5	عالية جدا

4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي المركزي:

ما واقع ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، والتحويلي، والأخلاقي، والسياسي) وتوفر أبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية، وكانت نتائجها كالتالي:

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول:

واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر كل من المعلمين/ات والمديرين/ات.

4.2.1.1 المعلمين والمعلمات

للإجابة على السؤال الفرعي الأول لاستجابات المعلمين/ات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. كما هو موضح في الجدول رقم (4.2):

جدول رقم (4.2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور استبانة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة

رام الله والبيرة

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
2	0.875	3.38	الإداري
3	1.041	3.30	التحويلي
1	1.026	3.45	الأخلاقي
4	0.926	3.24	السياسي

يلاحظ من الجدول رقم (4.2) ان المتوسطات الحسابية لجميع محاور الاستبانة لدرجة توفر القيادة الاستراتيجية لدى المديرين من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة متوسطة، ما عدا الإجراء الأخلاقي توفر بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل إجراء من إجراءات القيادة الاستراتيجية فكانت النتائج على النحو الآتي:

• الإجراء الأول: الإجراء الإداري لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين/ات لفقرات مجال الإجراء الإداري، كما و مبين في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الأول (الإجراء الإداري)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
19	يهتم بتطبيق قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)	1.145	3.71	1
25	يقوم بمراقبة عمل الموظفين	1.125	3.61	2
6	يشجع الموظفين على فعل ما يعتقد أنه صواب	1.086	3.42	3
24	يحمل الموظفين المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	1.113	3.40	4
28	يخبر الموظفين بوجود تسلسل إداري في المؤسسة يجب اتباعه	1.191	3.40	5
5	يحاسب الموظفين على النتائج	1.063	3.32	6
2	يشجع الموظفين على استخدام إجراءات موحدة	1.091	3.32	7
8	يتخذ قرارات فردية لتسيير الأمور	1.162	2.89	8
	الكلي	0.875	3.38	

يتضح من الجدول رقم (3.4) ان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء الاداري من وجهة نظر المعلمين/ات قد جاءت درجة الممارسة متوسطة، وجاءت الفقرات بين الدرجات المتوسطة والمرتفعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71 - 2.89) والانحرافات المعيارية ما بين (1.162 - 1.063)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (19) والتي تنص على " يهتم بتطبيق قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير) " بمتوسط حسابي مرتفع، كما وتلتها الفقرة رقم (25) وهي بمتوسط حسابي مرتفع وتنص على " يقوم بمراقبة عمل الموظفين" وهذا يدل على أن المعلمين جميعهم أجمعوا على توفر السمة الإدارية بشكل كبير لدى مديري المدارس ، وجاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، أي أنه أحياناً يتخذ المديرين قرارات فردية لتسيير الأمور"، أما الفقرة رقم (2) جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أحياناً يشجع المديرين المعلمين على استخدام اجراءات موحدة .

• الاجراء الثاني: الإجراء التحويلي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين/ات لفقرات مجال الإجراء التحويلي، كما و مبين في

الجدول (4.4):

جدول رقم (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثاني (الإجراء التحويلي)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
21	يعمل بجد لتطوير عمل المؤسسة	1.219	3.47	1
16	يعزز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل	1.154	3.43	2
23	يساعد موظفيه على اقتناص الفرص (المشاركة في مجتمعات التعلم المهني، مشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين، المشاركة في الدورات التطويرية)	1.188	3.38	3
29	يعمل على خلق رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة	1.157	3.37	4
26	يحاول تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.	1.181	3.36	5
30	سقف توقعاته من الموظفين عال	1.133	3.32	6
11	يأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	1.172	3.30	7
14	يشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة	1.188	3.20	8
20	يقدم المكافآت التشجيعية لتحفيز الأعضاء على الإبداع	1.265	2.90	9
	الكلي	1.041	3.30	

يتضح من الجدول رقم (4.4) ان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء التحويلي من وجهة نظر المعلمين/ات قد جاءت درجة الممارسة متوسطة، وجاءت الفقرات بين الدرجات المتوسطة والمرتفعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.90 – 3.47) والانحرافات المعيارية ما بين (1.133 – 1.265)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي مرتفع، والتي تعني أن المعلمين يعتقدون أن مديري المدارس غالباً ما يعملون بجد لتطوير عمل المؤسسة ، كما وحصلت الفقرات

رقم (16) و (23) على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يعزز التزام المزمطين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل"، بينما جاءت الفقرة رقم (23) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على " يساعد موظفيه على اقتناص الفرص، المشاركة في مجتمعات التعلم المهني ومشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين"، وجاءت الفقرة رقم (20) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، ونصت الفقرة على " يقدم المكافآت التشجيعية لتحفيز الأعضاء على الابداع"، أما الفقرة رقم (14) " يشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، وبمتوسط حسابي جاء بدرجة متوسطة. هذا يوضح أن نظرة المعلمين للمديرين حول ممارسة السلوكيات التحويلية تتجه نحو أحياناً.

• الاجراء الثالث: الإجراء الأخلاقي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين/ات ل فقرات مجال الإجراء الأخلاقي، كما و ميين في الجدول (4.5):

جدول رقم (4.5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثالث (الإجراء الأخلاقي)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
12	يحترم خصوصية الموظفين	1.183	3.53	1
3	صادق مع الآخرين	1.149	3.53	2
22	يضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية	1.242	3.51	3
15	يفرض على موظفيه احترام قوانين المؤسسة	1.088	3.50	4
18	يقف بحزم عند القرارات المبنية على أساس المبدأ	1.158	3.48	5
10	يحترم آراء الموظفين	1.182	3.45	6

7	3.38	1.203	يتفاوض مع الموظفين لحل الخلافات	31
8	3.24	1.246	يلتزم بالمساواة في التعامل مع الموظفين	33
	3.45	1.026	الكلي	

يلاحظ من الجدول رقم (4.5) ان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين/ات قد جاءت درجة الممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرات بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24 – 3.53) والانحرافات المعيارية ما بين (1.088 – 1.246)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على " يحترم خصوصية الموظفين " بمتوسط حسابي مرتفع، كما وحصلت الفقرة رقم (3) " صادق مع الاخرين" على نفس قيمة المتوسط الحسابي وجاءت بالمرتبة الأولى أيضاً، بينما وجاءت الفقرة رقم (33) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، ونصت الفقرة على " يلتزم بالمساواة في التعامل مع الموظفين "، أما الفقرة رقم (31) جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، ونصت على " يتفاوض مع الموظفين لحل الخلافات". وإن دل هذا على شيء فهو يدل على توفر السلوكيات الأخلاقية لدى مديري المدارس حسب وجهة نظر المعلمين، حيث أن رؤية المعلمين حول توفر السمات الأخلاقية لدى المديرين تتجه ما بين درجة مرتفعة ومتوسطة.

• الاجراء الرابع: الإجراء السياسي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين/ات لفقرات مجال الإجراء السياسي، كما و مبين في الجدول (4.6):

جدول رقم (4.6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الرابع (الإجراء السياسي)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
9	يشكل لجان من موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق أهدافها المرجوة	1.191	3.46	1
4	يستشير الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة	1.134	3.46	2
27	يسعى للوصول إلى الأشخاص الذين لديهم تأثير على إنجاز الأعمال	1.162	3.43	3
7	يحافظ على العلاقات من خلال إيجاد حلول توفيقية	1.118	3.34	4
17	يتبنى حلول وسطية في التعامل مع الآخرين	1.103	3.34	5
1	يتفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور	1.220	3.30	6
13	يستعين بلجان يتم تشكيلها مع أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	1.180	3.19	7
32	يستعين بالأطراف الخارجية لحل الخلافات الداخلية	1.193	2.47	8
	الكلية	0.926	3.24	

يوضح لنا الجدول رقم (4.6) ان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء السياسي من وجهة نظر المعلمين/ات قد جاءت درجة الممارسة متوسطة، وجاءت الفقرات بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمتدنية، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.47 - 3.46) والانحرافات المعيارية ما بين (1.193 - 1.191)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يشكل لجان من موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق أهدافها المرجوة " بمتوسط حسابي مرتفع، كما وجاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الأولى أيضاً ونصت على " يستشير الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة"، بينما جاءت الفقرة رقم (32) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متدنية، وهذا يعني أن مديري المدارس نادراً ما يستعينوا بالأطراف الخارجية لحل الخلافات الداخلية، كما وجاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة قبل الأخيرة، حيث

حصلت على متوسط حسابي متوسط، والتي تعني أنه أحياناً يستعين مديري المدارس بلجان يتم تشكيلها مع أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة.

أما بالنسبة لجميع فقرات الأداة ككل من وجهة نظر المعلمين فكانت النتائج على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات استبانة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. كما هو موضح في الجدول رقم (4.7):

جدول رقم (4.7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة (القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة

رام الله والبيرة)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
19	يهتم بتطبيق قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)	1.145	3.71	1
25	يقوم بمراقبة عمل الموظفين	1.125	3.61	2
12	يحترم خصوصية الموظفين	1.183	3.53	3
3	صادق مع الآخرين	1.149	3.53	4
22	يضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية	1.242	3.51	5
15	يفرض على موظفيه احترام قوانين المؤسسة	1.088	3.50	6
18	يقف بحزم عند القرارات المبنية على أساس المبدأ	1.158	3.48	7
21	يعمل بجد لتطوير عمل للمؤسسة	1.219	3.47	8
9	يشكل لجان من موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق أهدافها المرجوة	1.191	3.46	9
4	يستشير الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة	1.134	3.46	10
10	يحترم آراء الموظفين	1.182	3.45	11
16	يعزز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل	1.154	3.43	12

13	3.43	1.162	يسعى للوصول إلى الأشخاص الذين لديهم تأثير على إنجاز الأعمال	27
14	3.42	1.086	يشجع الموظفين على فعل ما يعتقد أنه صواب	6
15	3.40	1.113	يحمل الموظفين المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	24
16	3.40	1.191	يخبر الموظفين بوجود تسلسل إداري في المؤسسة يجب اتباعه	28
17	3.38	1.188	يساعد موظفيه على اقتناص الفرص (المشاركة في مجتمعات التعلم المهني، مشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين، المشاركة في الدورات التطويرية)	23
18	3.38	1.203	يتفاوض مع الموظفين لحل الخلافات	31
19	3.37	1.157	يعمل على خلق رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة	29
20	3.36	1.181	يحاول تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.	26
21	3.34	1.118	يحافظ على العلاقات من خلال إيجاد حلول توفيقية	7
22	3.34	1.103	يتبنى حلول وسطية في التعامل مع الآخرين	17
23	3.32	1.063	يحاسب الموظفين على النتائج	5
24	3.32	1.091	يشجع الموظفين على استخدام إجراءات موحدة	2
25	3.32	1.133	سقف توقعاته من الموظفين عال	30
26	3.30	1.220	يتفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور	1
27	3.30	1.172	يأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	11
28	3.24	1.246	يلتزم بالمساواة في التعامل مع الموظفين	33
29	3.20	1.188	يشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة	14
30	3.19	1.180	يستعين بلجان يتم تشكيلها مع أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	13
31	2.90	1.265	يقدم المكافآت التشجيعية لتحفيز الأعضاء على الابداع	20
32	2.89	1.162	يتخذ قرارات فردية لتسيير الأمور	8
33	2.47	1.193	يستعين بالأطراف الخارجية لحل الخلافات الداخلية	32
	3.34	0.936	الكلي	

نرى من الجدول رقم (4.7) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة لدرجة توفر القيادة الاستراتيجية لدى المديرين من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرات بين

الدرجات المتوسطة والمرتفعة والمتدنية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71 - 2.47) والانحرافات المعيارية ما بين (1.145 - 1.193)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (19) والتي تنص على " يهتم بتطبيق قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير) " بمتوسط حسابي مرتفع، وتلتها أيضاً الفقرة رقم (25) بمتوسط حسابي مرتفع وتنص على "يقوم بمراقبة عمل الموظفين" وهذا يدل على أن مديري المدارس غالباً يمارسون صلاحياتهم الإدارية بصورة مرتفعة، كما وجاءت بعدها الفقرتان (12) و (3) بنفس المتوسط الحسابي وهو بدرجة مرتفعة، وتنص الفقرتان على التوالي " يحترم خصوصية الموظفين " و " صادق مع الآخرين" إن دلّ هذا على شيء فهو يدل على توفر السمات الأخلاقية غالباً بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس، بينما جاءت الفقرة رقم (32) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متدنية، ونصت الفقرة على " يستعين بالأطراف الخارجية لحل الخلافات الداخلية"، فهي تعني نادراً ما تتوفر بعضى مديري المدارس، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة وتنص على "يتخذ قرارات فردية لتسيير الأمور".

4.2.1.2 المديرين

للإجابة على السؤال الفرعي الأول لاستجابات المديرين/ات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. كما هو موضح في الجدول رقم (4.8):

جدول رقم (4.8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور استبانة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة

رام الله والبيرة

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
3	0.707	3.72	الإداري
2	0.776	3.75	التحويلي
1	0.845	3.93	الأخلاقي
4	0.724	3.60	السياسي

يتضح من الجدول رقم (4.8) ان المتوسطات الحسابية لجميع محاور الاستبانة لدرجة توفر القيادة الاستراتيجية لدى المديرين من وجهة نظرهم كانت جميعها بدرجة مرتفعة، وحصل البعد الأخلاقي على أعلى متوسط حسابي يليه البعد التحويلي ومن ثم الإداري وأخيراً السياسي.

أما بالنسبة لفقرات كل إجراء من إجراءات القيادة الاستراتيجية فكانت النتائج على النحو الآتي:

• الاجراء الأول: الإجراء الإداري لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين/ات لفقرات مجال الإجراء الإداري، كما و مبين في

الجدول (4.9):

جدول رقم (4.9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الأول (الإجراء الإداري) من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
19	وضع قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)	0.916	3.94	1
6	تشجيع الموظفين على فعل ما يعتقد أنه صواب	0.894	3.86	2
25	مراقبة عمل الموظفين	0.869	3.82	3
28	إخبار الموظفين بوجود تسلسل إداري في المؤسسة عليهم اتباعه	1.030	3.71	4
2	تشجيع الموظفين على اتخاذ إجراءات موحدة	0.776	3.68	5
24	تحميل الموظفين المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	0.781	3.66	6
8	إقرار كيفية تسيير الأمور	0.833	3.59	7
5	محاسبة الموظفين على النتائج	0.863	3.56	8
	الكلي	0.707	3.72	

يتضح من الجدول السابق رقم (4.9) ان المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة عالية، وجاءت درجات الفقرات جميعها مرتفعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.94 – 3.56) والانحرافات المعيارية ما بين (0.916 – 0.863)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (19) والتي تنص على " وضع قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)" بمتوسط حسابي مرتفع، كما وجاءت الفقرة رقم (6) " يشجع الموظفين على فعل ما يعتقد أنه صواب" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع، ونصت الفقرة على " محاسبة الموظفين على النتائج"، والفقرة رقم (8) " إقرار كيفية تسيير الأمور" في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي جاء بدرجة مرتفعة.

ويدل ذلك على ان المديرين دائماً يمارسون السمات الادارية عند قيادة مدارسهم، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة.

• الاجراء الثاني: الإجراء التحويلي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين/ات لفقرات مجال الإجراء التحويلي، كما و مبين في الجدول (4.10):

جدول رقم (4.10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثاني (الإجراء التحويلي) من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
16	تعزيز التزام الآخرين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل	0.929	3.89	1
26	تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية	0.838	3.83	2
30	تعريف الموظفون على ما هو متوقع منهم	0.907	3.82	3
29	العمل على خلق رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة	0.911	3.81	4
11	أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	0.949	3.77	5
21	العمل بجد لتطوير توجه مشترك للمؤسسة	0.893	3.70	6
23	مساعدة الموظفون على اقتناص الفرص (المشاركة في مجتمعات التعلم المهني، مشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين، المشاركة في الدورات التطويرية)	0.880	3.70	7
14	تشجيع الآخرين على أن يصبحوا قادة	0.990	3.69	8
20	تقديم المكافآت التشجيعية تقديراً للعمل الجيد والابداع	0.888	3.56	9
	الكلي	0.776	3.75	

يتضح من الجدول السابق رقم (4.10) ان المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء التحويلي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة عالية، وجاءت درجات الفقرات جميعها مرتفعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.89 – 3.56) والانحرافات المعيارية ما بين (0.929 – 0.888)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (16) والتي تنص على " تعزيز التزام الآخرين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل " بمتوسط حسابي مرتفع، وتلتها الفقرة رقم (26) " تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (20) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة ونصت الفقرة على " تقديم المكافآت التشجيعية تقديراً للعمل الجيد والابداع"، والفقرة رقم (14) بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع، والتي تنص على " تشجيع الآخرين أن يصبحوا قادة". وهذا يدل على توفر السمات التحويلية دائماً وممارستها من قبل مديري المدارس.

• الاجراء الثالث: الإجراء الأخلاقي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين/ات لفقرات مجال الإجراء الأخلاقي، كما و مبين في الجدول (4.11):

جدول رقم (4.11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثالث (الإجراء الأخلاقي) من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعيارية	الوسط الحسابي	الرتبة
3	الصدق مع الآخرين	0.912	4.10	1

2	4.10	0.937	إحترام خصوصية الآخرين	12
3	3.99	1.044	وضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية	22
4	3.98	0.994	إحترام آراء الموظفين والإستماع لهم	10
5	3.98	1.060	الالتزام بالمساواة عند التعامل مع الآخرين	33
6	3.84	0.935	فرض احترام القوانين في المؤسسة	15
7	3.79	0.942	الوقوف بحزم عند القرارات المبنية على أساس المبدأ	18
8	3.73	0.934	التفاوض مع الموظفين لحل الخلافات	31
	3.93	0.845	الكلي	ك

يتضح من الجدول السابق رقم (4.11) ان المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء الأخلاقي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة مرتفعة، وجاءت درجات الفقرات جميعها مرتفعة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.10 - 3.73) والانحرافات المعيارية ما بين (0.912 - 0.934)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " الصدق مع الآخرين " بمتوسط حسابي مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (31) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة ونصت الفقرة على " التفاوض مع الموظفين لحل الخلافات "، وإن دلّ هذا على شيء فيدلّ على توفر السمات الأخلاقية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس.

• الاجراء الرابع: الإجراء السياسي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين/ات لفقرات مجال الإجراء السياسي، كما و مبين في الجدول (4.12):

جدول رقم (4.12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الرابع (الإجراء السياسي) من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
4	التشاور مع الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة	0.974	3.83	1
9	إنشاء لجان مع أشخاص من داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	0.824	3.80	2
17	تبني حلول مرضية للجميع في التعامل مع الآخرين	0.877	3.71	3
1	التفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور	0.797	3.71	4
27	السعي للوصول إلى الأشخاص الذين لديهم تأثير على إنجاز الأعمال	0.897	3.68	5
7	تحميل الموظفون المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	0.917	3.63	6
32	الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز الأمور الصعبة والمعقدة	1.095	3.24	7
13	إنشاء لجان من أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	1.068	3.22	8
	الكلي	0.724	3.60	

يتضح من الجدول السابق رقم (4.12) ان المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية لفقرات مجال الاجراء السياسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة عالية، وجاءت درجات الفقرات جميعها ما بين عالية ومتوسطة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.83 - 3.22) والانحرافات المعيارية ما بين (0.974 - 1.068)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على " التشاور مع الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي مرتفع كما وتلتها الفقرة رقم (9) ومن ثم في الرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.22) وهو بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.068) ونصت الفقرة على " إنشاء لجان من أشخاص من خارج

المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة"، بينما الفقرة رقم (32) جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن مديري المدارس يمارسون السلوكيات السياسية ما بين دائماً إلى غالباً.

أما بالنسبة لجميع فقرات الأداة ككل من وجهة نظر المديرين فكانت النتائج على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات استبانة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم . كما هو موضح في الجدول رقم (4.13):

جدول رقم (4.13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة (القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة

رام الله والبيرة)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
3	الصدق مع الآخرين	0.912	4.10	1
12	إحترام خصوصية الآخرين	0.937	4.10	2
22	وضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية	1.044	3.99	3
10	إحترام آراء الموظفين والإستماع لهم	0.994	3.98	4
33	الالتزام بالمساواة عند التعامل مع الآخرين	1.060	3.98	5
19	وضع قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)	0.916	3.94	6
16	تعزيز التزام الآخرين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل	0.929	3.89	7
6	تشجيع الموظفين على فعل ما يعتقد أنه صواب	0.894	3.86	8
15	فرض احترام القوانين في المؤسسة	0.935	3.84	9
4	التشاور مع الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة	0.974	3.83	10
26	تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية	0.838	3.83	11
25	مراقبة عمل الموظفين	0.869	3.82	12

13	3.82	0.907	تعريف الموظفين على ما هو متوقع منهم	30
14	3.81	0.911	العمل على خلق رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة	29
15	3.80	0.824	إنشاء لجان مع أشخاص من داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	9
16	3.79	0.942	الوقوف بحزم عند القرارات المبنية على أساس المبدأ	18
17	3.77	0.949	أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	11
18	3.73	0.934	التفاوض مع الموظفين لحل الخلافات	31
19	3.71	0.877	تبني حلول مرضية للجميع في التعامل مع الآخرين	17
20	3.71	0.797	التفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور	1
21	3.71	1.030	إخبار الموظفين بوجود تسلسل إداري في المؤسسة عليهم اتباعه	28
22	3.70	0.893	العمل بجد لتطوير توجه مشترك للمؤسسة	21
23	3.70	0.880	مساعدة الموظفين على اقتناص الفرص (المشاركة في مجتمعات التعلم المهني، مشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين، المشاركة في الدورات التطويرية)	23
24	3.69	0.990	تشجيع الآخرين على أن يصبحوا قادة	14
25	3.68	0.897	السعي للوصول إلى الأشخاص الذين لديهم تأثير على إنجاز الأعمال	27
26	3.68	0.776	تشجيع الموظفين على اتخاذ إجراءات موحدة	2
27	3.66	0.781	تحميل الموظفين المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	24
28	3.63	0.917	المحافظة على العلاقات من خلال إيجاد حلول توفيقية	7
29	3.59	0.833	إقرار كيفية تسيير الأمور	8
30	3.56	0.888	تقديم المكافآت التشجيعية تقديراً للعمل الجيد والابداع	20
31	3.56	0.863	محاسبة الموظفين على النتائج	5
32	3.24	1.095	الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز الأمور الصعبة والعالقة	32
33	3.22	1.068	إنشاء لجان من أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	13
	3.75	0.733	الكلي	

نرى من الجدول رقم (4.13) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة لدرجة توفر القيادة الاستراتيجية لدى المديرين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة عالية، وجاءت

الفقرات بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.10-3.22) والانحرافات المعيارية ما بين (0.912 - 1.068)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " الصدق مع الآخرين " بمتوسط حسابي مرتفع، وتلتها الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي مرتفع والتي تنص على " احترام خصوصية الآخرين"، وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع الفقرة رقم (22) " وضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية"، كما وحصلت الفقرتان (10) و (33) على نفس المتوسط الحسابي (3.98) وهو بدرجة مرتفعة/ وتنص الفقرتان على التوالي " احترام آراء الموظفين والاستماع لهم" و " الالتزام بالمساواة عند التعامل مع الآخرين". بينما جاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة ونصت الفقرة على " إنشاء لجان من أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة"، والفقرة رقم (32) "الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز الأمور الصعبة والعالقة" بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي متوسط. يتضح من إجابات المديرين أن سلوكيات القيادة الاستراتيجية (الادارية والأخلاقية والتحويلية) متوفرة بشكل دائم لدى المديرين، وأن السلوكيات السياسية تمارس دائماً ألى غالباً.

4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها

للإجابة على السؤال الثاني الفرعي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر كل من مديري/ات ومعلمين/ات هذه المدارس. كما موضح في الجدول (4.14)

جدول رقم (4.14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور استبانة ابعاد التعلم التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة

رام الله والبيرة

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
1	0.848	2.92	الفردى
3	0.846	2.81	الجماعى
2	0.927	2.87	المنظمى

نلاحظ من الجدول رقم (4.14) ان المتوسطات الحسابية لجميع محاور الاستبانة لدرجة أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت جميعها بدرجة متوسطة، وحصل البعد الفردى على أعلى متوسط حسابى يليه البعد المنظمى ومن ثم البعد الجماعى.

4.2.2.1 المعلمين والمعلمات

للإجابة على السؤال الفرعى الثانى لاستجابات المعلمين/ات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

• البعد الأول: المستوى الفردى

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال المستوى الفردى، كما ومبين في الجدول

:(4.15)

جدول رقم (4.15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الأول (المستوى الفردي) من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري الكلي	الوسط الحسابي الكلي	الرتبة
12	يعامل الموظفون بعضهم البعض باحترام	1.187	3.51	1
3	يتعاون الموظفون فيما بينهم لأغراض التعلّم	1.067	3.28	2
11	يتشارك الموظفون الأفكار فيما بينهم	1.158	3.16	3
2	يحدد الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز الأنشطة المستقبلية	1.085	3.08	4
9	يصغي الموظفون إلى وجهات نظر الزملاء قبل التحدث	1.032	3.06	5
13	يستثمر الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم	1.143	3.05	6
10	يشجع الموظفون على طرح التساؤلات (المشاركة بالرأي)	1.110	3.01	7
1	يناقش الموظفون الأخفاقات التي حققتها المؤسسة بهدف التعلم منها	1.086	2.97	8
6	ينظر الموظفون للمشكلات التي تواجههم على أنها فرص للتعلّم	1.072	2.94	9
8	يقدم الموظفون تغذية راجعة شفافة لبعضهم البعض	1.095	2.84	10
5	يُمنح الموظفون الوقت الكافي لدعم تعلمهم	1.034	2.56	11
7	يُكافأ الموظفون على ابداعاتهم وإنجازاتهم	1.186	2.30	12
4	يتلقى الموظفون دعماً مادياً لدعم وتطوير تعلمهم	1.159	2.18	13
	الكلي	0.848	2.92	

يتضح من الجدول رقم (4.15) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (المستوى الفردي) كان بدرجة متوسطة، وجاءت درجات الفقرات جميعها ما بين عالية ومتوسطة ومتدنية ، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.18 – 3.51) والانحرافات المعيارية ما بين (1.159 – 1.187)، ونلاحظ أيضا ان الفقرة رقم (12) والتي يرى فيها المعلمين أنهم يعاملون بعضهم البعض باحترام كانت متوفرة بصورة دائمة، قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقد بلغ (3.51) وهو بدرجة عالية، بينما أتت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي يتضح منها أن التعاون ما بين

الموظفون لأغراض التعلم يتوفر بدرجة متوسطة وليس دائمة، وكانت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.18) وهو بدرجة متدنية والتي تدل على عدم توفر الدعم المادي لتطوير المعلمين ودعم تعلمهم ، بينما حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بدرجة متدنية أيضاً، والتي نصت على " يُكافأ الموظفون على ابداعاتهم وانجازاتهم". وجميع الاجابات تدل على أن التعلم على المستوى الفردي متوفر بدرجة متوسطة، ما بين دائماً ألى نادراً.

• البعد الثاني: المستوى الجماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال المستوى الجماعي، كما ومبين في الجدول (4.16):

جدول رقم (4.16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثاني (المستوى الجماعي) من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
17	يغير أعضاء الفريق آرائهم وفقاً للمعلومات التي يحصلون عليها بعد نقاشات المجموعة	1.060	2.97	1
16	يركز أعضاء الفريق على مدى جودة أداء الفريق كمجموعة	1.008	2.96	2
21	تسهل المؤسسة على الموظفين الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة في أي وقت	1.095	2.96	3
15	يتعامل أعضاء مجموعات العمل بالتساوي بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم	1.040	2.92	4
22	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات حول مهارات الموظفين	1.076	2.88	5
20	تستخدم الاتصالات المتبادلة في المؤسسة بطريقة منتظمة مثل (لوحات الاعلانات الالكترونية، نظم الاقتراحات)	1.099	2.86	6
24	تتيح المؤسسة الدروس المستفادة من تجاربها لكافة الموظفين	1.022	2.78	7
14	تمتلك مجموعات العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الاحداث	0.929	2.75	8

9	2.71	1.172	تُكرم المؤسسة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم	25
10	2.68	1.053	تثق مجموعات العمل في أن المؤسسة سوف تأخذ بتوصياتها	19
11	2.62	1.087	تُكافأ مجموعات العمل على إنجازاتها بشكل جماعي	18
12	2.61	1.018	تبتكر المؤسسة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والاداء المتوقع	23
	2.81	0.846	الكلي	

يتضح من الجدول السابق رقم (4.16) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (المستوى الجماعي) لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، ونلاحظ أيضا ان الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يغير أعضاء الفريق آرائهم وفقاً للمعلومات التي يحصلون عليها بعد نقاشات المجموعة " قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقد بلغ (2.97) وهو بدرجة متوسطة، بينما أنت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يركّز أعضاء الفريق على مدى جودة أداء الفريق كمجموعة " حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.96) وهو بدرجة متوسطة، وكانت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (23) حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.61) وهو بدرجة متوسطة ونصت الفقرة على " تبتكر المؤسسة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والاداء المتوقع" ، بينما حصلت الفقرة رقم (18) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة، والتي نصت على " تُكافأ مجموعات العمل على إنجازاتها بشكل جماعي "، وإن دلّت هذه النتائج على شيء فهي تدلّ على أن المتوسط العام لجميع الفقرات لتوفر التعلم الجماعي في المدارس يتجه نحو أحياناً إلى غالباً.

• البعد الثالث: المستوى المنظمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال المستوى المنظمي، كما ومبين في الجدول (4.17):

جدول رقم (4.17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثالث (المستوى المنظمي) من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
40	يتأكد المديرين من أن سلوكيات الموظفين تتوافق مع قيم المؤسسة	1.125	3.29	1
39	يعتبر المديرين موجّهين للموظفين التابعين لهم لتطويرهم	1.089	3.12	2
36	يدعم المديرين بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	1.160	3.00	3
38	يعمل المديرين على تمكين الآخرين للمساعدة في تحقيق رؤية المدرسة	1.113	2.98	4
37	يشارك المديرين الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بتوجهات المؤسسات المنافسة	1.125	2.94	5
29	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة بطريقة آمنة	1.123	2.90	6
35	تشجع المؤسسة الموظفين للحصول على المعلومات من الإدارة	1.074	2.89	7
34	تعمل المؤسسة مع الجهات الخارجية لتلبية الاحتياجات اللازمة للمؤسسة	1.076	2.85	8
28	تُزود المؤسسة الموظفين بالوسائل اللازمة لإنجاز مهامهم	1.125	2.85	9
27	تُحفز المؤسسة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية	1.049	2.77	10
32	تُشجع المؤسسة الأفراد على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم	1.055	2.76	11
30	تتبنى المؤسسة رؤية موحدة ضمن نطاق الفرق (مستويات العمل) المختلفة	1.082	2.75	12
31	تساعد المؤسسة الموظفين على الموازنة بين العمل والأسرة	1.090	2.70	14
26	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تأثير القرارات على معنويات الموظفين	1.035	2.67	15
33	يمنح الموظفون حرية الاختيار عند القيام بمهامهم الوظيفية	1.044	2.63	16
	الكلي	0.927	2.87	

يتبين من الجدول رقم (4.17) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (المستوى المنظمي) لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، يتضح من النتائج في الجدول رقم (4.17) من أن جميع فقرات المجال المنظمي تتجه درجة توفرها في المدارس نحو أحياناً الى غالباً، حيث يتبين ان الفقرة رقم (40) والتي تنص على " يتأكد المديرون من أنّ سلوكيات الموظفين تتوافق مع قيم المؤسسة" قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وهو بدرجة متوسطة، بينما أتت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (39) والتي تنص على " يعتبر المديرون موجهين للموظفين التابعين لهم لتطويرهم" حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.12) وهو بدرجة متوسطة، وكانت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (33) حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة ونصت الفقرة على " يمنح الموظفون حرية الاختيار عند القيام بمهامهم الوظيفية" ، بينما حصلت الفقرة رقم (26) على المرتبة قبل الأخير بمتوسط حسابي أيضاً بدرجة متوسطة، والتي تنص على " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تأثير القرارات على معنويات الموظفين " .

4.2.2.2 المديرين والمديرات

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني لاستجابات المديرين/ات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس. كما هو موضح في الجدول رقم (4.18)،

جدول رقم (4.18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور استبانة أبعاد التعلم التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة

رام الله والبيرة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
--------	---------------	-------------------	--------

3	0.811	2.91	فردى
2	0.882	3.12	جماعى
1	0.841	3.21	منظمى

ىلاظ من الءءول رقم (4.18) ان الءءوسءاء الءسابىة لءمىع مءاور الاءءبائه لءرءة ءوفر أبعاء الءعلم الءءظىمى فى المءارس الءكومىة والءاصة فى مءافظة رام الله والىبرة من وءهة نظر المءىرىن؁ كانء ءمىعها بءرءة مءوسءة؁ وءصل البءء المنظمى على أعلى مءوسء ءسابىى ىلله البءء الءماعى بىنما ءصل البءء الفرءى على أقل مءوسء ءسابىى.

البءء الأول: المءسءوى الفرءى

ءم ءساب المءوسءاء الءسابىة والانعراءاء المءىارىة لءرءة ءوفر أبعاء الءعلم الءءظىمى فى المءارس الءكومىة والءاصة فى مءافظة رام الله والىبرة من وءهة نظر المءىرىن لفقراء مءال المءسءوى الفرءى؁ ءما ومبىن فى الءءول (4.19):

ءءول رقم (4.19)

المءوسءاء الءسابىة والانعراءاء المءىارىة لءمىع فقراء الاءءبائه للمءور الأول (المءسءوى الفرءى) من وءهة نظر المءىرىن

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانعراء المءىارى الكلى	الوسء الءسابى الكلى	الربءة
12	ىءامل الموظفون بءءهم البعض باءءرام	1.016	3.02	1
10	ىءءع الموظفون على طرء الءساؤلء (المءارءة بالرأى)	0.954	3.01	2
3	ىءعاون الموظفون فىما بىنهم لأعراء الءعلم	1.049	3.00	3
11	ىءءارك الموظفون الأفكار فىما بىنهم	0.906	2.99	4
5	ىمنء الموظفون الوءء الكافى لءعم ءعلمهم	0.976	2.94	5

6	2.94	0.976	يستثمر الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم	13
7	2.91	1.002	ينظر الموظفون للمشكلات التي تواجههم على أنها فرص للتعلّم	6
8	2.90	0.862	يصغي الموظفون إلى وجهات نظر الزملاء قبل التحدث	9
9	2.88	1.079	يناقش الموظفون الأخفاقات التي حققتها المؤسسة بهدف التعلم منها	1
10	2.84	0.993	يقدم الموظفون تغذية راجعة شفافة لبعضهم البعض	8
11	2.83	1.041	يحدد الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز الأنشطة المستقبلية	2
12	2.81	0.935	يُكافأ الموظفون على ابداعاتهم وإنجازاتهم	7
13	2.72	1.092	يتلقى الموظفون دعماً مادياً لدعم وتطوير تعلمهم	4
	2.91	0.811	الكلي	

يتضح من الجدول السابق رقم (4.19) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (المستوى الفردي) كان بدرجة متوسطة، وجاءت درجات الفقرات جميعها ما بين عالية ومتوسطة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.72 - 3.02) والانحرافات المعيارية ما بين (1.016 - 1.092)، ويلاحظ أيضا ان الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يعامل الموظفون بعضهم البعض باحترام" قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقد بلغ (3.02) وهو بدرجة متوسطة، بينما أنت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على " يشجع الموظفون على طرح التساؤلات (المشاركة بالرأي)" حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، وكانت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، ونصت الفقرة على " يتلقى الموظفون دعماً مادياً لدعم وتطوير تعلمهم " ، بينما حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة أيضاً، والتي كانت تنص على " يُكافأ الموظفون على ابداعاتهم وإنجازاتهم"، يلاحظ من هذه النتائج أن درجة توفر التعلم على المستوى الفردي في المدارس من وجهة نظر المديرين يتجه نحو أحياناً إلى غالباً.

• البعد الثاني: المستوى الجماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال المستوى الجماعي، كما ومبين في الجدول (4.20):

جدول رقم (4.20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثاني (المستوى الجماعي) من وجهة نظر المديرين

الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نص الفقرة	رقم الفقرة
1	3.28	1.028	تُسهل المؤسسة على الموظفين الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة في أي وقت	21
2	3.27	0.992	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات حول مهارات الموظفين	22
3	3.22	1.099	تُستخدم الاتصالات المتبادلة في المؤسسة بطريقة منتظمة مثل (لوحات الاعلانات الالكترونية، نظم الاقتراحات)	20
4	3.16	1.048	تُنحى المؤسسة الدروس المستفادة من تجاربها لكافة الموظفين	24
5	3.13	0.974	تُكرم المؤسسة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم	25
6	3.09	0.979	تثق مجموعات العمل في أن المؤسسة سوف تأخذ بتوصياتها	19
7	3.09	1.013	يغير أعضاء الفريق آرائهم وفقاً للمعلومات التي يحصلون عليها بعد نقاشات المجموعة	17
8	3.07	0.922	تبتكر المؤسسة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والاداء المتوقع	23
9	3.07	0.969	يركز أعضاء الفريق على مدى جودة أداء الفريق كمجموعة	16
10	3.07	1.047	تُكافأ مجموعات العمل على إنجازاتها بشكل جماعي	18
11	3.02	0.971	يتعامل أعضاء مجموعات العمل بالتساوي بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم	15
12	2.94	0.940	تمتلك مجموعات العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الاحداث	14
	3.12	0.882	الكلي	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (4.20) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (المستوى الجماعي) لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المديرين كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ أيضا ان الفقرة رقم (21) والتي تنص على " تُسهل المؤسسة على الموظفين الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة في أي وقت " قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقد بلغ (3.28) وهو بدرجة متوسطة، بينما أتت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة، والتي تنص على " تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات حول مهارات الموظفين " ، وكانت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (14) حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة ونصت الفقرة على " تمتلك مجموعات العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الاحداث " ، بينما حصلت الفقرة رقم (15) على المرتبة قبل الأخير بمتوسط حسابي أيضاً بدرجة متوسطة، والتي تنص على " يتعامل أعضاء مجموعات العمل بالتساوي بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم " . تدلّ نتائج الاستجابات للمديرين حول توفر التعلم على المستوى الجماعي في المدارس أن جميع الفقرات تتجه نتائجها نحو أحياناً إلى غالباً.

• البعد الثالث: المستوى المنظمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال المستوى المنظمي، كما ومبين في الجدول

(4.21):

جدول رقم (4.21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة للمحور الثالث (المستوى المنظمي) من وجهة نظر المديرين

رقم الفقرة	نص الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة
36	يدعم المديرين بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	0.980	3.39	1
35	تشجع المؤسسة الموظفين للحصول على المعلومات من الإدارة	0.912	3.33	2

3	3.28	0.972	يشارك المديرون الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بتوجهات المؤسسات المنافسة	37
4	3.26	0.919	يعمل المديرون على تمكين الآخرين للمساعدة في تحقيق رؤية المدرسة	38
5	3.24	1.009	تعمل المؤسسة مع الجهات الخارجية لتلبية الاحتياجات اللازمة للمؤسسة	34
6	3.23	0.887	تُشجع المؤسسة الأفراد على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم	32
7	3.22	0.933	تُزود المؤسسة الموظفين بالوسائل اللازمة لإنجاز مهامهم	28
8	3.21	0.954	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة بطريقة آمنة	29
9	3.21	0.930	يتأكد المديرون من أن سلوكيات الموظفين تتوافق مع قيم المؤسسة	40
10	3.20	0.902	يعتبر المديرون موجهين للموظفين التابعين لهم لتطويرهم	39
11	3.20	0.950	يمنح الموظفون حرية الاختيار عند القيام بمهامهم الوظيفية	33
12	3.16	1.059	تساعد المؤسسة الموظفين على الموازنة بين العمل والأسرة	31
14	3.14	0.881	تُحفز المؤسسة الموظفين للمساهمة في انثراء رؤيتها الاستراتيجية	27
15	3.12	0.897	تبنى المؤسسة رؤية موحدة ضمن نطاق الفرق (مستويات العمل) المختلفة	30
16	3.00	0.924	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تأثير القرارات على معنويات الموظفين	26
	3.21	0.841	الكلي	

يتبين من الجدول رقم (4.21) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (المستوى المنظمي) لدرجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المديرين كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ أيضاً أن استجابات المديرين على جميع الفقرات تتجه نحو أحياناً إلى غالباً، حيث ان الفقرة رقم (36) والتي تنص على " يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب " قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وهو بدرجة متوسطة، بينما أتت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) والتي تنص على " تشجع المؤسسة الموظفين للحصول على المعلومات من الإدارة " حيث حصلت على متوسط حسابي أيضاً بدرجة متوسطة، وكانت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة، ونصت الفقرة على " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تأثير القرارات على معنويات الموظفين " ، بينما حصلت الفقرة رقم (30) على المرتبة قبل

الأخير بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة، والتي تنص على " تبني المؤسسة رؤية موحدة ضمن نطاق الفرق (مستويات العمل) المختلفة ".

4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والرابع:

• هل يختلف واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها؟

• هل تختلف درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها؟

للإجابة على السؤال الثالث والرابع، تم اختبار الفرضيات للأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية والأبعاد الفرعية للتعلم التنظيمي للمقارنة ما بين وجهة نظر المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الإداري) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد التحويلي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الأخلاقي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد السياسي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

4.2.3.1 اختبار الفرضيات للأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية للمقارنة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين:

لاختبار الفرضيات ما بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية تم استخدام اختبار (t-test) كما هو موضح في الجدول رقم (4.22):

جدول رقم (4.22)

نتائج اختبار (t-test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية والخاصة

الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (α)
القيادة	90	3.7552	498	0.73324	3.895	0.000
الاستراتيجية	410	3.3457	159.665	0.93632	4.547	0.000
البعد الإداري	90	3.7264	498	0.70758	3.466	0.001
معلم	410	3.3841	155.130	0.87593	3.969	0.000
البعد التحويلي	90	3.7519	498	0.77663	3.856	0.000
معلم	410	3.3033	167.469	1.04155	4.640	0.000
البعد الأخلاقي	90	3.9389	498	0.84556	4.189	0.000
معلم	410	3.4530	152.380	1.02614	4.739	0.000
البعد السياسي	90	3.6042	498	0.72434	3.427	0.001

0.000	4.006	0.92679	159.967	3.2476	410	معلم
					500	المجموع

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.22) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير الموقع الوظيفي وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الإداري) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.22) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.001)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد الإداري تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد التحويلي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.22) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد التحويلي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الأخلاقي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.22) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد الأخلاقي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد السياسي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.22) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد السياسي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

4.2.3.2 اختبار الفرضيات للأبعاد الفرعية للتعلم التنظيمي للمقارنة ما بين وجهة نظر المعلمين والمديرين:

لاختبار الفرضيات ما بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة لأبعاد التعلم التنظيمي تم استخدام اختبار (t-test) كما هو موضح في الجدول رقم (4.23):

جدول رقم (4.23)

نتائج اختبار (t-test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي ما بين وجهتي نظر

المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية والخاصة

الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (α)
التعلم التنظيمي معلم	410	2.8685	498	0.82681	-2.286	0.023
مدير	90	3.0853	139.525	0.75775	-2.417	0.017
المستوى الفردي معلم	410	2.9189	498	0.84820	.106	0.915
مدير	90	2.9085	135.121	0.81145	.109	0.913
المستوى الجماعي معلم	410	2.8071	498	0.84557	-3.121	0.002
مدير	90	3.1167	127.440	0.88163	-3.038	0.003
المستوى المنظمي معلم	410	2.8738	498	0.92727	-3.196	0.001
مدير	90	3.2133	140.631	0.84121	-3.402	0.001
المجموع	500					

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.23) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.023)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.23) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.915)، وهي أكبر من (0.05) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الصفرية وترفض البديلة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.23) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.003)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في المدارس

الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (4.23) أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.001)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية. وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين.

4.3 الملخص

أظهر التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة من أدوات الدراسة في هذا الفصل أن المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها كما يراها المديرين جاءت بدرجة مرتفعة بينما من وجهة نظر المعلمون جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة. بينما المتوسط الحسابي لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي كان بدرجة متوسطة كما يراها المديرين والمعلمون لكن بنسبة أعلى لدى المديرين. وكذلك عند اختبار الفرضيات للأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية والخاصة، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق كانت لصالح المديرين كونهم حصلوا على أعلى متوسطات حسابية. بينما عند اختبار الفرضيات ما بين متوسطات استجابة المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة لأبعاد التعلم التنظيمي، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوفر

أبعاد التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين، ما عدا الفرضية التي تختبر المتوسطات الحسابية لاستجابة كل من المعلمين والمديرين لتوفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، حيث كان مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي (0.915) وهي أكبر من (0.05) لذلك قبلت الفرضية الصفرية ورفضت البديلة. أما الدلالات التحليلية التربوية فسيتم مناقشتها بالتفصيل في الفصل الخامس المتعلق بمناقشة النتائج، كما وسيتم إبراز أهم التوصيات للباحثة بناءً على ما سيتم تحليله من نتائج.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع توفر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي و الأخلاقي) من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، كما وهدفت أيضاً للكشف عن توفر أبعاد التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى المنظمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين فيها. لذلك تم بناء ثلاثة أسئلة بحثية انبثقت من السؤال الرئيسي لتصبح أربعة أسئلة، انبثق عنها فرضيات الدراسة والتي تمت الإجابة عنها من خلال جمع البيانات من عينة تطوعية ميسرة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد المعلمين/ات (410)، وعينة المديرين/ات (90). وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة القيادة الاستراتيجية لبيسابيا، واستبانة أبعاد التعلم التنظيمي لمارسيك وواتكنز بعد ترجمتهما وملائمتهما مع سياق البحث الذي تجرى عليه الدراسة. بعد جمع البيانات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين/ات والمعلمين/ات على فقرات الأداة، وتم استخدام اختبار التحليل (t-test) للإجابة على فرضيات الأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية والأبعاد الفرعية للتعلم التنظيمي للمقارنة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. من خلال هذا الفصل تم مناقشة النتائج الكمية، وربطها بالأدبيات السابقة، ومن ثم تقديم توصيات مرتبط بنتائج الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية للأداة ككل كما يراه المديرين (3.75) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية لديهم (3.34) .

2. بلغ المتوسط الحسابي للبعد الإداري من أبعاد القيادة الاستراتيجية كما يراه المديرون (3.72) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الإداري لديهم (3.38) .
3. بلغ المتوسط الحسابي للبعد التحويلي من أبعاد القيادة الاستراتيجية كما يراه المديرون (3.75) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي للبعد التحويلي لديهم (3.30) .
4. بلغ المتوسط الحسابي للبعد الاخلاقي من أبعاد القيادة الاستراتيجية كما يراه المديرون (3.93) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الاخلاقي لديهم (3.45) .
5. بلغ المتوسط الحسابي للبعد السياسي من أبعاد القيادة الاستراتيجية كما يراه المديرون (3.60) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي للبعد السياسي لديهم (3.24) .
6. بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي للأداة ككل كما يراه المديرون (3.08) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي لديهم (2.86) .
7. بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي كما يراه المديرون (2.91) وهي قيمة تقريبا مساوية لما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي لديهم (2.92).
8. بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي كما يراه المديرون (3.12) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي لديهم (2.81) .
9. بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي كما يراه المديرون (3.21) وهي قيمة أعلى مما يراه المعلمون الذين بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي لديهم (2.87) .

10. اختبار الفرضيات للأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية ما بين متوسطات استجابة المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق كانت لصالح المديرين كونهم حصلوا على أعلى متوسطات حسابية، لذلك رفضت الفرضية البديلة وقبلت الصفرية.

11. اختبار الفرضيات للأبعاد الفرعية للتعليم التنظيمي ما بين متوسطات استجابة المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين، ما عدا الفرضية التي تختبر المتوسطات الحسابية لاستجابة كل من المعلمين والمديرين لتوفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، حيث كان مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي (0.915) وهي أكبر من (0.05) لذلك قبلت الفرضية الصفرية ورفضت البديلة.

5.2 مناقشة النتائج

5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال المركزي

ما واقع القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي) وأبعاد التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى المنظمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها؟

من خلال النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الاستراتيجية ومجالات التعلم التنظيمي لإستجابات جميع عينة المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (500)، حيث بلغ عدد المديرين الذين استجابوا للدراسة (90) وعدد المعلمين الذين استجابوا للدراسة (410)، ان متوسط القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة كما يراها المديرون ذو

قيمة مرتفعة بينما من وجهة نظر المعلمين بلغ متوسط القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة قيمة متوسطة. وأن متوسط التعلم التنظيمي كما يراها المديرون ذو قيمة متوسطة ولكن أعلى مما يراها المعلمون.

وبحسب النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال التحليل الإحصائي لمتوسطات استجابة المديرين، يتضح أن مديري المدارس يرون أنفسهم قادة من خلال امتلاكهم لسمات القائد الاستراتيجي التي تميزهم عن غيرهم، والمتمثلة في العمل على توفير البيئة المحفزة للتطوير والتعلم المستمر، إضافة إلى وضع أهداف مؤسسية، وتطوير رؤية للمؤسسة، وتأسيس قيم أخلاقية، وتطوير إستراتيجيات وطرق لتنفيذ الرؤيا والأهداف وتحقيقها. وهذا يتفق مع نظرية بيسابيا (Pisapia, 2009)، حيث قدم نموذجًا ضم أربعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية المتمثلة بالبعد الإداري والتحويلي والأخلاقي والسياسي، التي تمثل الأساس في صياغة معالم القيادة الاستراتيجية الفعّالة والتي يمكن للقادة من خلال تطبيقها في منظماتهم التعليمية الارتقاء بالمنظمة وأنشطتها، فمن خلال مجموعة السلوكيات القيادية هذه يستطيع القائد الاستراتيجي أن يوازن بين القيادة والإدارة، وفي نفس الوقت يوظف الحقائق السياسية الموجودة لتسويق أفكاره، وترسيخ القيم الأخلاقية في المؤسسة. كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المغربي، 2015) التي اتضح من خلال نتائجها أن درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاءت بدرجة مرتفعة.

وفي شيء من التفصيل للأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية، نلاحظ أن المتوسطات كما يراها المديرون في تقييمهم الذاتي أعلى من المتوسطات كما يراها المعلمون، وهذا يختلف مع النتيجة التي حصلت عليها دراسة (ثابت، 2013)، التي كان الهدف منها هو التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتي كانت أبرز نتائجها أن عمداء الكليات في الجامعات يمارسون القيادة الاستراتيجية لدرجة كبيرة. فمن وجهة نظر الباحثة يبدو أن على مديري المدارس ضرورة التعرف أكثر على إجراءات القيادة الاستراتيجية لما لها من تأثير إيجابي وعملي في تحسين ثقافة المنظمة، كتسهيل العمليات وتعزيز الانتاجية،

وتشجيع الابتكارات وخلق بيئة محفزة للعاملين من خلال المكافآت التشجيعية، لمساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، وهذا غير متوفر بشكل كافٍ بحسب النتائج الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة لمتوسطات استجابة المعلمين لتوفر سمات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس. لذا يبدو أن على مديري المدارس إعادة النظر أكثر في هذه الإجراءات ودراستها بصورة أعمق وعن علم وإيمان ومعرفة لما لها من تأثير إيجابي وعملي في تحسين وإعادة هيكلة المنظمة التعليمية بحسب نظرية بيسابيا، من خلال تحفيز الأعضاء على مشاركة رؤياهم وملاحظاتهم، والتفكير خارج الصندوق لدعم المؤسسة التعليمية، وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة، وترتبط بصقل الكفاءات والنماذج القائمة وتوسيع نطاقها، فهي تعزز التعلم المؤسسي الحالي، وتهدف إلى الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكييف الإستراتيجيات القائمة، وزيادة تلبية احتياجات الأعضاء. كما وتدعم النتائج الإحصائية لمتوسطات استجابة كل من المديرين والمعلمين لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة، والتي جاءت بدرجة متوسطة بحسب رأي المديرين والمعلمين. وهذا يتفق مع دراسة أيدن وبيسابيا (Aydin & Pisapia, 2015) والتي أسفرت نتائجها أنه كلما كانت إجراءات القيادة الاستراتيجية متوفرة بصورة أكبر عند مديري المدارس كانت ثقافة المنظمة التعليمية وهيكلتها أفضل. كما وتتفق أيضاً مع الدراسة التي أجراها (محمد، 2019) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية دراسة ميدانية للمدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم وكانت أهم النتائج أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها لها تأثير إيجابي مباشر على تسويق الخدمات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة الإختيار الأمثل للقيادات الاستراتيجية للمدارس الثانوية الخاصة. كما ويبدو من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي الأهمية الكبرى لتأثير القيادة الاستراتيجية على خلق منظمة متعلمة، وتؤكد دراستي كل من فيرا وكروسا (Vera & Crossa, 2004) ودراسة ياسين (Yasin, 2013) ذلك من خلال النتائج التي توصلوا لها، حيث

أضافت هاتين الدراستين تركيز أكبر على أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، فكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراستان أن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة التعليمية في المنظمات.

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

ما واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها ؟

أوضحت نتائج المقارنات بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الاستراتيجية الرئيسية لجميع عينة المديرين والمعلمين الذين بلغ عددهم معا (500)، حيث بلغ عدد المديرين الذين استجابوا للدراسة (90)، وعدد المعلمين الذين استجابوا للدراسة (410)، أن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة كما يراه مديري المدارس جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.733)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المغربي، 2015) ودراسة آدامز (Adams,2007)، التي أظهرت نتائجها أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الإداريين. بينما بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمون للأداة ككل (3.34) وهو بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.936). مما يعني ضرورة تعزيز أبعاد القيادة الاستراتيجية في المدارس، كما جاء في التوصيات التي قدمتها دراستي (القيسي، 2015؛ حمود، 2018) بضرورة الاهتمام بالموظفين وتعزيز القيادة الاستراتيجية.

وفي شئ من التفصيل للأبعاد الفرعية نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الإداري، التحويلي، الأخلاقي والسياسي) كما يراها المديرين في تقييمهم الذاتي أعلى من المتوسطات الحسابية كما يراها المعلمون، وقد بلغت أعلى قيمة للمتوسطات كما يراها المديرين للبعد الأخلاقي تليها قيمة البعد التحويلي ثم البعد

الإداري وأخيرا البعد السياسي. فقد كانت على التوالي (3.93 ، 3.75 ، 3.72 ، 3.60) وهي مرتفعة. أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية كما يراها المعلمون فقد بلغت أعلى قيمة للبعد الأخلاقي يليها البعد الإداري ثم التحويلي وأخيرا البعد السياسي. فقد كانت على التوالي (3.45 ، 3.38 ، 3.30 ، 3.24) حيث كان البعد الأخلاقي كما يراه المعلمون هو البعد الوحيد متوفر بدرجة مرتفعة ويختلف عن باقي الأبعاد التي جاءت متوفرة بدرجة متوسطة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أيدين وبيسابيا (Aydin&Pisapia, 2015) التي قارنت توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية بين المدارس الحكومية والخاصة في تركيا حيث بلغت درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية درجة مرتفعة، كما وافقت معها في ترتيب الأبعاد فقد حصل البعد الأخلاقي على أعلى ترتيب للمدارس الخاصة والحكومية حيث بلغ على التوالي (4.38 ، 4.03)، بينما جاء البعد السياسي في المرتبة الأخيرة في الدراسة للمدارس الخاصة والحكومية حيث بلغ على التوالي (3.93 ، 3.43).

من وجهة نظر الباحثة، بالنسبة لتقديرات المديرين لأنفسهم التي كانت أعلى من تقديرات المعلمين، فقد تعود لرغبتهم في إعطاء أعلى تقييم لأنفسهم، أو رغبتهم في امتلاك صفات القيادة الاستراتيجية، حيث يرون أنفسهم بأنهم يتمتعون بمهارة جيدة في فهم بيئاتهم، هذا بالإضافة للعمل على إنشاء علاقات داخل المنظمة، من أجل إقامة منظمات تعليمية متماسكة قوية ومسؤولة. كما أنهم يميلون الى استخدام مجموعة من الإجراءات الإدارية، والتحولية، والسياسية، والأخلاقية بشكل جيد لكسر الإطار العام للمنظمة ودعم التغيير، إضافة إلى سعيهم لإطلاق الإبداع الفكري للعقول في المؤسسات التعليمية، كما وأن لديهم القدرة على توقع التغييرات والتحديات والفرص في البيئات الداخلية والخارجية، فضلاً عن صياغة الرؤى الاستراتيجية من خلال النهج الموجود، والنظر إلى المعلمين كزملاء، والسعي الى تطوير كفاءتهم الأدائية، وترسيخ التعلم الذاتي بين الأفراد لضمان نتائج أفضل. ترى الباحثة أن هذا يتفق مع نظرية ببسابيا بتوفر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، الأخلاقي والسياسي) لدى مديري

المدارس، ولكن بالنسبة لإستجابات المعلمين ترى الباحثة أن أبعاد القيادة الاستراتيجية لببسابيا نوعا ما متوفرة ولكن ليس بدرجة كبيرة بل جاءت بدرجة متوسطة، ولكن قد تكون هناك معوقات خارجية لعدم توفر دورات وورشات عمل توعوية بالقيادة الاستراتيجية وممارستها وأبعادها عن علم ومعرفة. وقد يكون الدليل على ذلك هو امتلاكهم الصفات الاخلاقية كالصدق والثقة والإحترام والتفاهم وإظهار احترام كبير للمصالح العام وقيمة لحقوق الأفراد، وضمان إستناد الاجراءات التنظيمية على القيم الأساسية المتفق عليها، حيث حصلت على أعلى تقدير من قبل المعلمين والمديرين، بينما السلوكيات الاخرى التي تحتاج الى تحفيز فكري وتدريب كخلق الاستعداد للتغيير بين الموظفين وتوجيههم وتمكين الإدارة الذاتية لهم على أساس رؤية وأولويات متفق عليها، وتوفير رؤية مقنعة وقابلة للوصول للمستقبل تؤثر بشكل كبير على سلوكيات المعلمين، والعمل على تفسير الأحداث ورسم معنى للأشكال التي من الممكن أن تثير عاطفة المعلمين لقبول التحديات والتغييرات، بالاضافة لتحفيزهم والسعي الى رفع كفايتهم المهنية وقدراتهم الأدائية، لأن ببسابيا في نظريته يؤكد على ضرورة إدارة سلسلة تحقق أهدافها وعدم النظر الى المعلمين كمرووسين يمكن تطويرهم ليصبحوا معلمين جيدين. فالتخطيط والرقابة والتنظيم في المؤسسات من الأمور الضرورية ولكن عن طريق التحفيز وتحديد الاهداف ووصف واضح للقيم والسلوك والمعايير اللازمة لانجاح المؤسسة التعليمية وتوفير الموارد اللازمة وتحديد الاتجاه الصحيح لكيفية القيام بالامور واتخاذ الاجراءات التصحيحية السريعة عند وقوع الأخطاء. هذا بالاضافة لتوفر وبناء العلاقات التفاعلية مع المحيط الخارجي وبناء التحالفات والشراكات كون المؤسسات التعليمية جزء غير منفصل عن المحيط المجتمعي لذا ترى الباحثة من الضروري إمتلاك القائد الاستراتيجي جانب سياسي في قيادته وإدارته للمؤسسة لعمل تجسير علاقات ما بين المعلمين في ذات المؤسسة والم المحيط الخارجي مما يجعلها تستفيد من الفرص المتاحة وتجنب المهددات والمخاطر كون ذلك يصب لصالح المؤسسة.

وهذا يتفق مع توصيات دراسة (أبوسمرة، 2019) التي أوصت بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بالوزارة من خلال الدورات التدريبية، والمؤتمرات الخاصة، وإعطاء المزيد من الإهتمام لتطبيقها، كذلك ضرورة العمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم، وتكليف الموظفين ذوي التقييم السنوي العالي بالأدوار والمهام الاستراتيجية بإعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية، كما ويجب التعامل مع الموظفين على أساس مبدأ العدالة، والعمل على ربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية. ويتفق مع التوصيات التي قدمتها دراستي (القيسي، 2015؛ حمود، 2018) بضرورة الاهتمام بالموظفين وتعزيز القيادة الاستراتيجية.

في شيء من التفصيل للنتائج الاحصائية، لاحظت الباحثة وجود تقاطع بين استجابات مديري المدارس والمعلمين لفقرات الجانب الإداري لممارسات مدير المدرسة، حيث حصلت الفقرة التاسعة عشر على أعلى متوسط حسابي، والتي تنص على " وضع قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)"، وإن دل هذا فإنه يدل على ميل مديري المدارس إلى استخدام القوة الشرعية الممنوحة لهم لإدارة مدارسهم، والتأكيد على سلسلة واضحة الإجراءات لمحاسبة الأفراد الذين ينظرون اليهم على أنهم مرؤوسون، كما يدل على سعيهم الدائم إلى الرقابة ووضع القوانين والقواعد، كونهم يميلون إلى الاستقرار.

وبالنسبة للبعد التحويلي حصلت الفقرة رقم عشرون والتي تنص على " تقديم المكافآت التشجيعية تقديراً للعمل الجيد والابداع "، على أقل متوسط حسابي وكان هناك تقاطع في ذلك بين استجابات مديري المدارس والمعلمين، بحسب رأي الباحثة يدل ذلك على قلة توفر البيئة المحفزة والداعمة للإنجاز والأداء المميز.

5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما واقع توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها ؟

أوضحت نتائج المقارنات بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أبعاد التعلم التنظيمي الرئيسية لجميع عينة المديرين والمعلمين الذين بلغ عددهم معا (500)، حيث بلغ عدد المديرين الذين استجابوا للدراسة (90)، وعدد المعلمين الذين استجابوا للدراسة (410)، أن متوسط درجة ممارسة مديري ومعلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة للتعلم التنظيمي بمستوياتها الثلاث كما يراه كل من مديري ومعلمي المدارس معا جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل من وجهة نظر مديري المدارس (3.08) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري بلغ (0.757)، أعلى مما يراه المعلمون حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل من وجهة نظر المعلمين (2.86) وهو بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.826).

وفي شئ من التفصيل للأبعاد الفرعية نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم التنظيمي (الفردي، الجماعي، المنظمي) كما يراها المديرين في تقييمهم الذاتي أعلى من المتوسطات الحسابية كما يراها المعلمون، وقد بلغت أعلى قيمة للمتوسطات كما يراها المديرين للبعد المنظمي تليها قيمة البعد الجماعي ثم البعد الفردي. فقد كانت على التوالي (3.21 ، 3.12 ، 2.91) وهي متوسطة. أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية كما يراها المعلمون فقد بلغت أعلى قيمة للبعد الفردي يليها البعد المنظمي وأخيرا البعد الجماعي. فقد كانت على التوالي (2.92 ، 2.87 ، 2.81) حيث كانت جميع الأبعاد كما يراه المعلمون متوفر بدرجة متوسطة. وتختلف نتائج المتوسطات الحسابية بالنسبة لأبعاد التعلم التنظيمي مع نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم التنظيمي لدراسة أيدين وببسابيا (Aydin & Pisapia,2015) حيث بلغت درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس من وجهة نظر المعلمين درجة مرتفعة، كما اختلفت معها

في ترتيب الأبعاد فقد حصل البعد الفردي على أقل ترتيب للمدارس الخاصة والحكومية حيث بلغ على التوالي (3.37 ، 3.78). من خلال النتائج التي حصلت عليها الباحثة ترى أن هناك حاجة ملحة لتطوير التعلم التنظيمي في المدارس، كونه ضرورة لتقدم المؤسسات وتعاملها مع التغيير وخلق فرص للإستدامة والتنافس، فهو من الأمور الهامة التي تساهم في تطوير أي مؤسسة وتكوين رؤية مشتركة بين جميع أفرادها، وجعلهم وحدة واحدة باعتباره عملية تفاعل واستقراء واستكشاف، ومواجهة التحديات، وإيجاد الحلول والبدائل لتحقيق التقدم والتحسين لضمان بقائها. فمن خلال تطوير أبعاد التعلم التنظيمي، المستوى الفردي باعتباره الطريقة التي يستخدمها الأفراد لفهم خبراتهم وما توفره لهم المؤسسة فرصاً لبناء وتطوير هذه الخبرات والمعارف، والمستوى الجماعي الذي يعبر عن عمل المجموعات داخل المؤسسة ويكون التعلم بينهم بشكل تعاوني فهذا يخلقون المعرفة الجديدة معاً، و المستوى المنظمي هو الطريقة المثلى للتفكير المشترك وقدرة النظام المتمثل في القوانين والإجراءات والاستراتيجيات والنماذج العقلية في تطوير خبرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم حتى يستطيعوا تكوين معارف جديدة وإدارتها في بناء النظام، بمعنى آخر توفر هيكل تنظيمي مرن يساهم بجميع ما ذكر، وهذا يتفق مع دراسة (عشوش، 2010) التي سعت للإجابة عن السؤال الرئيسي المتمثل في كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي؟ تنوعت نتائج الدراسة وكان أهمها أن التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المؤسسة إلا أن فعالية هذا المدخل مقترنة بتوفر مجموعة من المقومات منها اقتناع ودعم الإدارة العليا وتوفير هيكل تنظيمي مرن يطبق التعلم التنظيمي. ترى الباحثة أن كل ذلك يصب في تطوير القدرات الاستكشافية والاستغلالية في المؤسسات التعليمية. فالقدرات الاستكشافية تهدف الى استكشاف المعارف والقدرات والمهارات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، والقدرات الاستغلالية هو استغلال هذه المهارات والقدرات وتجاوزها للتكيف مع البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والتأثير فيها واستغلال المعرفة وصلها وربط الكفاءات والنتائج الموجودة وتعزيزها لخلق معرفة جديدة.

من خلال النتائج التي حصلت عليها الباحثة فيما يخص المتوسطات الحسابية لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي، لاحظت تشابه استجابة المعلمين لتوفر أبعاد التعلم التنظيمي مع كل من دراستي (البواردي، 2020 ؛ البستجي، 2019)، حيث كانت أهم النتائج أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي متوسط، وأن ممارسة التعلم الفردي تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي تليها ممارسة التعلم الجماعي. كما وتتفق الباحثة مع التوصيات التي قدمتها الدراستان والتي تدعو إلى ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي ونشر ثقافة التعلم وتبني السياسات والإجراءات الداعمة للتعلم إضافة إلى زيادة الوعي بأساليب تطبيقه عن طريق تدريبهم وإطلاعهم على التجارب العالمية. وتشابههم دراسة (جبالق وأبودان، 2016) بتوصياتها بضرورة نشر ثقافة التعلم التنظيمي ودفع الجيل الشاب من المعلمين إلى الاستفادة من منهم أكبر سنا وتشجيعهم على الإبداع كما أوصت الدراسة المدارس بضرورة تشجيع الطلاب على التعلم الجماعي وتوفير شبكات اتصال حديثة بين ذوي العلاقة والمساعدة في تحويل المعلمين إلى قادة. كما ولفتت انتباه الباحثة دراسة ل (الظالمي، 2010)، وتعتبر دليل داعم لرأي الباحثة بضرورة توفر التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية والعمل على تعزيزه، حيث تمثلت مشكلة الدراسة للظالمي في عدم اهتمام الجامعات المبحوثة بالتعلم التنظيمي وعدم إيقانها مدى قدرته على تحقيق الميزة التنافسية، فهذا ما دفع الباحث لإعتماد ذلك مشكلة للدراسة والبدء بالبحث عنها. وجاءت توصيات الدراسة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم التعلم التنظيمي بين الكادر التعليمي في الجامعات وذلك من خلال الدورات والندوات مما يزيد من القدرة التنافسية لهذه الجامعات.

5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والرابع

هل يختلف واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها؟

هل تختلف درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها باختلاف الموقع الوظيفي في المدرسة التي تعمل بها؟

للإجابة عن هذان السؤالان صيغت الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكانت نتائجها كالآتي:

الفرضيات المتعلقة بالسؤال الثالث:

الفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، إذ كان مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك تعزى هذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن استخدام ابعاد القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين اكثر من وجهة نظر المعلمين. وقد يعزى ذلك الى أن جميع مديري المدارس يرون أنفسهم قادة يتمتعون بسمات القيادة الاستراتيجية التي تميزهم عن غيرهم، ويحرصون على ممارسة هذه السمات لما فيها مصلحة المؤسسة التعليمية، كما أنهم يسعون الى تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها للوصول الى القدرة التنافسية، وأنهم يمتلكون القدرة على اكتشاف الخبرات لدى المعلمين، وتحفيزهم من خلال اشراكهم في صنع القرارات واكسابهم المهارات اللازمة لتطويرهم، وتبني الأفكار الابداعية الصادرة عن المعلمين لتطويرها ودعمها للمساعدة في النهوض والارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية، عدا

عن المقدرة في المرونة عند التعامل مع الزملاء القائمة على الثقة والاحترام والقيم الأخلاقية. كذلك توفر السمات الادارية مثل الرقابة والتنظيم والتخطيط، فهم من يضع المعايير داخل المؤسسة والرؤية والرسالة بما يتناسب مع العاملين، حتى تكون أهدافها واضحة وقابلة للتطبيق من قبل الجميع للخروج بمخرجات واقعية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الإداري) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من النتائج الإحصائية أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.001)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد الإداري تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن استخدام البعد الإداري في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين أكثر من وجهة نظر المعلمين. وقد يعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على توظيف المهارات الإدارية وجعلها البعد الرئيسي لقيادته للمؤسسة التعليمية من حيث تحديد اتجاهات المدرسة وأهدافها، وتحفيز العاملين ورفع كفاياتهم المهنية وقدراتهم الأدائية، وذلك من وجهة نظر الباحثة لأن المديرين في المدارس الحكومية والخاصة يميلون إلى تعزيز العقلانية ويسعون دائماً إلى الرقابة واتباع القواعد ووضع الخطط والميزانية وتنظيم وحل المشاكل في المؤسسة، فنراهم يسعون دائماً للحصول على الأعمال المنجزة من قبل الموظفين. فالجانب الإداري مهم جداً حسب نظرية بيسابيا (Pisapia,2009) كونه الجانب المستقر للقيادة والذي يشكل الاستقرار المؤسسي من حيث التخطيط والرقابة والتنظيم.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد التحويلي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

اتضح من النتائج أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد التحويلي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن استخدام البعد التحويلي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين أكثر من وجهة نظر المعلمين. وتعزى الباحثة هذه النتيجة في دراستها، الى أن مدراء المدارس يرون أنفسهم قادة استراتيجيون يمارسون السلوكيات التحويلية المناسبة للابتكارات الاستكشافية التي تخاطر وتلهم الآخرين، فهذا تعزز الاستكشاف من خلال تقديم التغذية الراجعة للتعلم، فيتضح أن مدراء المدارس يرون أنفسهم قادة يعملون على حشد الامكانيات لجميع الأفراد في المؤسسة وتعزيزهم وربط هويتهم بهوية الجماعة من خلال التأثير الملهم. وتؤكد دراسة لام (Lam, 2004) من خلال نتائجها التي تظهر أن القيادة التحويلية في المنظمة من أهم الأمور التي تساهم في زيادة التعلم التنظيمي ونشر ثقافة مدرسية إيجابية بين جميع العاملين في المدرسة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد الأخلاقي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

تشير النتائج الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد الأخلاقي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05)، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن استخدام البعد الأخلاقي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين اكثر من وجهة نظر المعلمين، فالإجراء الأخلاقي بحسب نظرية بيسابيا (Pisapia, 2009) مهم لاتخاذ القرارات بشأن الإجراءات الصحيحة. أمّا بالنسبة إلى القائد الإستراتيجي فهو المسؤول عن ترسيخ المبادئ الأخلاقية التي تمارس داخل المؤسسة التعليمية، حيثُ تسعى القيادة الإستراتيجية من خلال هذا الإجراء إلى الربط ما بين المتغيرات التي تحدث والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة. لذلك تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يرون أنفسهم يتمتعون بالسمات الأخلاقية كونهم يعملون على تجسيد القيم، والأخلاق، مثل: الصدق، والثقة، والتعاون، والالتزام، والعدل، والتسامح، واحترام الآخرين. كما ويسعون إلى خلق ثقافات تتمحور حول الناس، وتدعم العمل الأخلاقي، وتوفر الفرص للآخرين لتحمل المسؤولية، وربط العاملين مع بعضهم البعض ومع المؤسسة، وهذا يتفق مع دراسة ياسين (Yasin,2013) التي توضح نتائجها أهمية توفر الجانب الأخلاقي للقائد كونه يعمل على إنشاء التحالفات التي تعزز أهداف المؤسسة وتنشئ شبكات فيما بينهم لتبادل الخبرات، من أجل تعزيز عمل المؤسسة، ودعمها، والثبات عند مواجهة المشكلات الأخلاقية وتعزيز الصالح العام.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة (درجة ممارسة المديرين للبعد السياسي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

تشير النتائج الإحصائية أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.000)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للبعد السياسي تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن استخدام البعد السياسي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين اكثر من وجهة نظر المعلمين.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة بالاعتماد على الاطار النظري لهذه الدراسة، إلى أن مديري المدارس يرون أنفسهم قادرين على تجسير العلاقات ما بين الأفراد داخل المؤسسة، ولديهم القدرة على الإقناع، وبناء الشراكات، والتحالقات، والعلاقات الجيدة بين أفراد المؤسسة، وتحقيق المساواة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة للتأثير بشكل فعال؛ هي التي تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي. ويدعم رأي الباحثة حصول الفقرة رقم (4) في مجال الاجراء الساسي على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.83) والتي تنص على "التشاور مع الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة"، وتليها الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.80) وهو بدرجة مرتفعة والتي تنص على " إنشاء لجان مع أشخاص من داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة" ، وتلتها الفقرتان رقم (17) و(1) على التوالي " تبني حلول مرضية للجميع في التعامل مع الآخرين" و " التفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور" بمتوسط حسابي (3.71) وهو بدرجة مرتفعة. وهذا إن دلّ على شيء فهو يدل على رؤية مدير المدرسة لنفسه بقدرته على التفاوض وتجسير العلاقات، والتأثير الفعّال على العاملين في المؤسسة.

الفرضيات المتعلقة بالسؤال الرابع:

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من النتائج الإحصائية أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.023)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن توفر التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين أكثر من وجهة نظر المعلمين. كون التعلم التنظيمي يتمثل في التفكير المشترك وقدرة النظام الممثل في القوانين والاجراءات والاستراتيجيات والنماذج العقلية للمؤسسة الذي من خلاله يطور المعلمين معنى لخبراتهم ومعارفهم والمعلومات التي بحوزتهم من خلال خبراتهم، فبذلك يستطيع المعلمين تكوين معارف جديدة وإدارتها في بناء النظام المؤسسي ماليا وفكريا، فمن هذا المنطلق تعزى الباحثة سبب النتائج التي حصلت عليها فيما يخص توفر التعلم التنظيمي بأبعاده في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين أكثر من وجهة نظر المعلمين، كون المديرين هم المسؤولون عن وضع قوانين للمؤسسات التعليمية وذلك بسبب السلطة الممنوحة لهم.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتضح من النتائج الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.915)، وهي أكبر من (0.05) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وبالتالي تقبل الصفرية وترفض البديلة.

تعزى الباحثة النتائج لعدم وجود فروق بين اتجاهات كل من المديرين والمعلمين للتعلم على المستوى الفردي، كون التعلم على المستوى الفردي يعني الطريقة التي يستخدمها الأشخاص في فهم خبراتهم ورفع كفاياتهم وكيف توفر لهم المؤسسة فرصاً لبناء معارفهم ومهاراتهم الخاصة. فكل من المديرين والمعلمين يسعى الى ايجاد فرص للتعلم المستمر، وكل من المعلمين والمديرين حريص على الاهتمام بالنمو والتطور المهني، ورفع كفايته من خلال الالتحاق بدورات تدريبية أو برامج دراسات عليا. و أيضاً بسبب عدم توفير الدعم الكافي للمدارس الحكومية والخاصة، سواء كان من قبل وزارة التربية والتعليم أو دعم خارجي، مما أدى إلى عدم قدرة إدارات المدارس من المبادرة في دعم المعلمين ومكافأتهم.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتبين من النتائج الاحصائية أن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.003)، وهي اصغر من (0.05) لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن توفر التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين اكثر من وجهة نظر المعلمين. وتعزى الباحثة هذه النتيجة من منظورها لمفهوم التعلم على المستوى الجماعي، الذي يعتبر الطريقة التي تعمل بها مجموعات العمل في المؤسسة، ويكون التعلم فيما بينهم بشكل تعاوني، وبهذا فهم يخلقون معرفة جديدة معاً، وهذا ما يسعى المديرين إلى توفره في مؤسساتهم التعليمية، كونهم على علم بأن مساعدة الموظفين لبعضهم البعض سوف تساهم في نقل المعرفة بسهولة فيما بينهم، وتغيير نماذجهم الذهنية نتيجة لما يستجد من معرفة جديدة، مما يعمل على تغيير الاستراتيجيات القديمة، وبالتالي وضع المؤسسة في حيز مواكبة التطور والمنافسة. كما وتعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى عدم توفر الوعي الكافي، والإدراك من قبل المعلمين لهذه الأهمية من الالفة المهنية فيما بينهم والعلاقات الجيدة، لذلك فهم لا يحرصون على مساعدة بعضهم البعض والتعلم من خلال النقاشات والحوارات فيما بينهم. وربما ترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود لثقة المعلمين أن الإدارات المدرسية لن تأخذ في توصيات مجموعات العمل، بسبب المركزية في اتخاذ القرارات كون إدارات المدارس تأخذ القرارات بناءً على رؤيتها ولاتولي أهمية للعاملين وآرائهم.

الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمقياس التعلم التنظيمي (درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي) في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

يتضح من النتائج الاحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي في المدارس الحكومية والخاصة تعزى الى متغير الموقع الوظيفي، وذلك لأن مستوى الدلالة لمتغير الموقع الوظيفي يساوي (0.001) وهي اصغر من (0.05) ، وهذه الفروق لصالح المديرين كونهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين، حيث أن توفر التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين اكثر من وجهة نظر المعلمين. تعزى الباحثة هذه النتيجة اعتماداً على مفهومها للتعلم على المستوى المنظمي الوارد في نموذج التعلم التنظيمي لمارسيك وواتكنز (Marsik & Watkins, 2013)، المتمثل في تمكين العاملين جميعهم نحو رؤية مشتركة، وانشاء الأنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. اذ من الممكن أن تكون الاسباب أن رؤية المديرين لتوفر الأنظمة القائمة على سهولة تبادل المعلومات والمعارف في مدارسهم، وكذلك يرون أنفسهم قادة بامتلاكهم السمات التي تساهم في تحفيز وتشجيع المعلمين للمساهمة في اتخاذ القرارات، ووضع الرؤية والأهداف المشتركة، والعلاقة القائمة على الاحترام المتبادل بين القائد والزملاء، تسهم في توجيه الموظفين من خلال إعطائهم التغذية الراجعة حول نقاط الضعف ليتم تداركها وتجاوزها مستقبلاً، فهذا يعزز فرص التعلم التعاوني المنظمي.

لازالت السلطة الفلسطينية تعمل جاهدة منذ استلامها جزء من فلسطينا المحتلة على تأهيل المعلمين فكرياً وأكاديمياً، للنهوض بالتعليم حتى يواكب العلم في التطور والمنافسة. لكن من وجهة نظر الباحثة وبحسب ما توصلت له من

نتائج، أن مديري المدارس مازالوا بحاجة للتطوير والتاهيل، لإنتاج نخبة جديدة تمتلك القدرة على التفكير، والخروج من نطاق الدائرة المغلقة، والملتقة حول استخدام السلطة المشروعة لديهم لإدارة المدارس، وتحويلهم إلى قادة قادرين على قيادة المدارس وإدارتها معاً، كون الإدارة والقيادة كيان واحد، لا يمكن الفصل بينهم بحسب بيسابيا (Pisapia, 2009). فهذا التحويل يسهم في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بما فيها من معلمين وطلبة، وإيصالها إلى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة، حيث يحدث التعلم وإدارة المعرفة الذي يغير سلوك المنظمة نفسها، ويخرجها من البيروقراطية والمركزية إلى التغيير والتجديد. هذا التغيير الذي يخلق صورة جديدة مختلفة جميلة، نابعة من الأخلاق والقيم والاستراتيجيات والعلاقات والأولويات، التي من خلالها يستطيع القائد التربوي الإيمان بأهمية الدور القيادي للأفراد في المؤسسة في التغيير، وبالتالي التأثير على المجتمع وإحداث التغيير فيه من خلال هؤلاء الشباب والشابات الناشئة، التي تحمل السمات القيادية والقادرة على حل ما يواجهها من مشكلات بصورة مبدعة وإيجابية، مبتعدة عن التمحور حول الذات.

فمن خلال تحليلي كباحثة للنتائج التي توصلت لها دراستي، والتي عانيت للحصول عليها بسبب الإضرابات المتواصلة التي خاضها المعلمين والمديرين ومازالوا يخوضونها طيلة الفترة الثالثة والرابعة من الفصل الدراسي الثاني تقريباً، طبعاً للمطالبة بأبسط حقوقهم المادية للعيش بكرامة، أخشى من أن المديرين والمعلمين قد أجابوا دون تعمق وإيمان منهم في الإفادة، لذلك أرى أن هناك حاجة لإجراء العديد من الأبحاث الكيفية، التي من الممكن أن تفحص بشكل أعمق الخبايا تحت كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، قد تعطي صورة أوضح تختلف عن تفسير الأرقام، كون الباحثة اتبعت المنهج الوصفي المسحي التربوي الذي يقتصر دوره في تحديد اتجاهات ولا يمكن أن يستخدم في التعرف على الأسباب الكامنة وراء هذه النتائج.

5.3 تأملات

تستنتج الباحثة من خلال النتائج أن هناك توفر لأبعاد القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس بدرجة متوسطة من خلال استجابات المعلمين وبدرجة مرتفعة من خلال استجابات المديرين، بينما أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات متوفرة بدرجة متوسطة من جهتي نظر المعلمين والمديرين. كما وترى الباحثة أن هناك اختلاف بين جهتي نظر المعلمين والمديرين حول مدى تطبيق كل من أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، وجاءت هذه الفروق جميعها لصالح المديرين. لذا من وجهة نظر الباحثة وخاصة أن متوسطات استجابات المعلمين على أداتي البحث جاءت بدرجة متوسطة، وكونهم العامل الأساسي والرئيسي في العملية التعليمية التعلمية وكونهم الفئة الأكبر التي تمثل البيئة المدرسية، وكون رغبة مديري المدارس في امتلاك هذه السمات حسب رأي الباحثة؛ لذا ترى الباحثة من الضروري العمل أكثر على زيادة الوعي لمديري المدارس بأهمية القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، ونشر ثقافة القيادة بينهم وتدريبهم أكثر حتى يتسنى لهم ممارستها خلال إدارتهم لمدارسهم عن إيمان وعلم وفهم عميق، كما ويجب نشر ثقافة التعلم التنظيمي في المدارس على جميع أبعاده والعمل على تطوير الافراد والجماعات والمنظمة ككل، لما له من أثر كبير في تحويل المدارس لتصبح مؤسسات متعلمة تواكب كل الظروف المحيطة.

توفر سمات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى مديري المدارس تمثل العامل الرئيسي في خلق بيئة تنافسية في المؤسسات التعليمية المختلفة من خلال تمكين المعلمين عن طريق خلق رؤية جماعية واضحة، إنشاء نظام مؤسسي واضح يتم فيه مشاركة المعارف المكتشفة والقدرات والمهارات وتكيفها مع ما هو موجود من معارف واستغلالها، ويعود ذلك إلى قدرة النظام المتمثل في القوانين والإجراءات والاستراتيجيات والنماذج العقلية، في تطوير خبرات الافراد ومعارفهم، فبحسب الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة معظمها تطرق الى أهمية توفر سمات القيادة

الاستراتيجية لدى مديري المدارس، لما لها من أثر واضح في رفع المستوى التعليمي في المؤسسة، كونها تساهم في ربط المؤسسة التعليمية مع بيئتها المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية لتطويرها وقيادتها إلى الديمومة في ظل الظروف المعاشة، لذلك اقترحت الباحثة التوصيات التالية.

5.4 التوصيات

وبناءً على نتائج الدراسة الحالية تقدم الباحثة التوصيات التالية:

• التوصيات العملية:

1. أظهرت النتائج ضعف في استجابات المعلمين لتوفر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، وبناءً عليه توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكذلك الإدارات والجهات المسؤولة عن المدارس الخاصة، بوضع معايير واضحة عند تعيين مديري المدارس، مثل توفر الخبرة والعلم والمعرفة في مجال القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية أبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، الأخلاقي والسياسي) بشكل خاص، والتركيز على البعدين التحويلي والسياسي بشكل أكبر، لما لهم دور أساسي في التأثير الملهم وتنمية الروح القيادية لدى الأفراد والقدرة على تجسير العلاقات ما بين الأفراد في ذات المؤسسة وبناء العلاقات مع المحيط.

2. أظهرت النتائج وجود تقدير مرتفع لدى مديري المدارس حول توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لديهم، وهنا توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتوفير دورات تدريبية باستمرار لمديري المدارس الحكومية والخاصة، من خلال خبراء مختصين في المجال التربوي وبالأخص في مجال القيادة، حول مفهوم القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، ليتسنى للمديرين تقييم أنفسهم بطريقة علمية وعن ايمان وفهم عميق.

3. أظهرت نتائج الدراسة ضعف حول توفر أبعاد التعلم التنظيمي، ولذلك توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم بتوفير دورات وندوات وورش عمل لكل من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية والخاصة، حول موضوع التعلم التنظيمي، وأهميته في خلق منظمات متعلمة.

4. توصي الباحثة بضرورة تشكيل لجان خاصة في وزارة التربية والتعليم للمتابعة المستمرة والدائمة للمديرين الذين تم تدريبهم على القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، لمعرفة مدى تقدمهم في تطبيقها داخل مدارسهم، وذلك من خلال تقييمهم الذاتي وتقييم المعلمين لهم.

5. توصي الباحثة بنشر ثقافة التعلم التنظيمي داخل المؤسسات التربوية لما في ذلك من منفعة للمؤسسة وللمجتمع ككل.

• التوصيات البحثية:

1. أشارت الدراسة لندرة الدراسات الباحثة في القيادة الاستراتيجية في المدارس في ضوء نظرية بيسابيا للقيادة الاستراتيجية وبناءً عليه توصي الباحثة بإجراء دراسات مشابهة تهتم بتوفر أبعاد القيادة الاستراتيجية.

2. إجراء المزيد من الأبحاث الكمية والكيفية على مستوى مدارس الوطن جميعها لفحص مدى توفر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة.

3. أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لدى القادة على توفر التعلم التنظيمي في هذه المؤسسات، لذلك توصي الباحثة بإجراء المزيد من الأبحاث الكمية والكيفية على مستوى مدارس الوطن جميعها لفحص مدى توفر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة وعلاقتها بتوفر أبعاد التعلم التنظيمي.

4. إجراء بحث مشابه على صعيد الجامعات الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

أبو حشيش، بسام. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها.

مجلة الجامعة الإسلامية، 9 (2)، 397 - 438.

أبو جمعة، الحامدي. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات

الغذائية/ الأردن . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1)، 298 - 323.

أبو سمرة، حازم خميس. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل

الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين].

أحمد ، أشرف السعيد والفقير ، محمد هادي . (2011) . القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية " دراسة

ميدانية بجامعة نجران " . مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، 1 (146) ، 573 - 615.

الأخرس، إسماعيل .(2008). مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. دار النراية، عمان.

الأكلبي، عايض شافي .(2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على

جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 19 (1)، 213 - 256.

البغدادي، عادل، والعاقل، هاشم. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة:

السلوك التنظيمي والذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

البستجي، رزان. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم

التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن].

البواردي، فيصل. (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 40

(1)، 227-248.

الزهراني، إبراهيم. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي " دراسة ميدانية بجامعة ام

القرى". *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42 (2).

الحوري، علي درويش، عبدالكريم، غنيم ، أيمن .(2015). التعليم المؤسسي: الطريق الى المنافسة والتطوير في

القرن الحادي والعشرين. *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، جامعة الدول العربية، القاهرة.

الحوري، فالح .(2006). أهمية التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي [ندوة]. المؤتمر العلمي الدوري

السنوي، جامعة الاسراء، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم التربوية، عمان، الاردن.

الخالدي، صالح . (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية

في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية) [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن].

النفار ، حسام نعيم . (2015) . ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة ميدانية

بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة [رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة قناة السويس ، كلية

التجارة ، فلسطين - غزة.

المغربي، رامي. (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية

العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة].

آل فطیح ، حمد بن قلان . (2013) . علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيم في الأجهزة الأمنية [رسالة

دكتوراه غير منشورة] . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

الظالمي، محمد. (2010). *التعلم وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة* [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء - كلية

الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، بغداد].

القيسي، محمد . (2015). *دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية* [رسالة

ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين - غزة].

ثابت ، رائد حماد. (2013) . *درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها*

بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة] . الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التربية .

حمود، حلا. (2018). *أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي الإدارة*

المركزية) [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق].

جبلاق، علي و أبودان، كندا. (2016). *دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي : دراسة تطبيقية على*

المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية

والاقتصادية، 2 (7)، 216 - 226.

جوهره ، أقطى. (2014) . *أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية*

[رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة بسكة ، الجزائر .

محمد، وليد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية للمدارس الثانوية الخاصة

بولاية الخرطوم - السودان الفترة 2015 - 2018 م [رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان].

وجدان و رشيد. (2020). أثر مهارات القيادات الاستراتيجية على أداء الكادرالأكاديمي المعتمد دراسة تحليلية

في جامعات كردستان الحكوميه. المجلة العلمية الجامعة جيهان - السليمانية، 4 (1), 369-387.

المراجع الأجنبية

Adams, J. (2007). *Development and Testing of an Initial Model of Curricular Leadership Culture in Middle Schools* [the Degree of DOCTOR OF EDUCATION, Texas Tech University].

Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Uli, J. A., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4), 547-555.

Aydin, M. K., Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). The relationship between school principals strategic leadership actions and organizational learning. *American Journal of Educational Studies*, 7(1), 5.

Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), 411-428

Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top managers' organizational change

- management capacity and their strategic leadership levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 129-146.
- Featherstone, G. L. (2017). *Principal leader actions and their influence on school culture and school performance* [Doctoral dissertation, Florida Atlantic University].
- Gasson, S., & Shelfer, K.M. (2007) . IT-Based Knowledge Management To Support Organizational Learning: Visa Application Screening At The INS, Information. *Technology & People*, 20(4).
- Hamidi, Y.(2009). Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2563- 2569.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Khairuddin, I., Ismi, A. I. & Jegak, A. U. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Entrepreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).
- Lam, Y. L. (2004). Exploring the sources and relationships that propel organizational learning: An investigation of some Western Australian schools. *Learning*

Environments Research, 7(1), 81-102.

McKenna , E . (2000). *Business Psychology And Organizational Behavior : A Students Hand Book*:, 3rd^{Ed} . Psychology Press , England.

Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J. & Hatala, M., (2001). A Methodological Approach To Supporting,Organizational Learning. *International Journal of Human – Computer Studies*, 55 (3).

Nazem, F., Omid, M., & Sadeghi, O. (2013). *A structural equation model of organizational learning based on leadership style in universities*. In A. Green (Ed.), Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, 290 – 297, Washington, DC, George Washington University Press. & Organizational Learning.

Pantouvakis, A. & Bouranta, N. (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect. *The Learning Organization*, 20 (1).

Peter Y. T. Sun, John L. Scott. (2003). Exploring the divide--organizational Learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4/5), 202.

Pisapia, J. (2006). Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership.

Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.

Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Iap.

Song, J. H., Joo, B. K., & Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.

Ucar, R. & Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105-126.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). *Advances in Developing Human Resources*. Sage, 5 (2), 132-151.

Yasin, Malmus Z. (2006). *The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities* [Phd of degree, Florida Atlantic University].

Yasin, M., & Tahir, L. M. (2013). Strategic leadership actions and success of leaders in Malaysian and American universities. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8), 25-30.

الملحق (1)

استبانة القيادة الاستراتيجية

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والمديرون ، بهدف استكشاف درجة توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس وأيضا درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي من وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله ، تفحص الاستبانة الممارسات القيادية لمديري المدارس، ستساهم إجابتك الصادقة والموضوعية في تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن هذه الإجابات ستحظى بالسرية التامة. ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير

روان موسى شاهين

كلية الدراسات العليا، برنامج الماجستير في الإدارة التربوية / جامعة بيرزيت

الفصل الدراسي الثاني 2022

القسم الأول: عبارة عن معلومات عن المعلم/ة ، وتعتبر جزءاً من الدراسة .

ملاحظة: أتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وخصوصيتها لذا يرجى تعبئة الآتي :

جنس طلاب المدرسة التي تعمل بها:

1. ذكور
2. اناث
3. مختلطة

الجهة المسؤولة على المدرسة التي تعمل بها:

1. حكومية
2. خاصة

جنس المعلم/ة:

1. ذكر
2. أنثى

عدد سنوات الخبرة كمعلم:

1. أقل من سنة
2. من سنة إلى نهاية 5 سنوات
3. من 6 إلى نهاية 10 سنوات
4. من 11 إلى نهاية 15 سنة
5. أكثر من 15 سنة

أعلى درجة علمية مكتسبة:

1. دبلوم
2. بكالوريوس
3. ماجستير
4. دكتوراة

هل حصلت/ي على دبلوم التأهيل التربوي:

1. نعم
2. لا

القسم الثاني: ستجد في هذا القسم 33 سؤالاً حول السلوكيات التي يمكن للقادة استخدامها في أداء دورهم التنظيمي. يرجى وضع دائرة حول الرقم المناسب الذي يستخدم فيه مديرك أو مديرتك الممارسات الموجودة في المقياس التالي. من فضلك قم بالإجابة بشكل محدد.

5	4	3	2	1
درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	درجة قليلة جداً

رقم البند	السؤال	مقياس التقييم
	مدير مدرستك:	
1.	يتفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور	5 4 3 2 1
2.	يشجع الموظفين على استخدام إجراءات موحدة	5 4 3 2 1
3.	صادق مع الآخرين	5 4 3 2 1
4.	يستشير الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة	5 4 3 2 1
5.	يحاسب الموظفين على النتائج	5 4 3 2 1
6.	يشجع الموظفين على فعل ما يعتقد أنه صواب	5 4 3 2 1
7.	يحافظ على العلاقات من خلال إيجاد حلول توفيقية	5 4 3 2 1
8.	يتخذ قرارات فردية لتسيير الأمور	5 4 3 2 1
9.	يشكل لجان من موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق أهدافها المرجوة	5 4 3 2 1
10.	يحترم آراء الموظفين	5 4 3 2 1
11.	يأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	5 4 3 2 1
12.	يحترم خصوصية الموظفين	5 4 3 2 1
13.	يستعين بلجان يتم تشكيلها مع أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	5 4 3 2 1
14.	يشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة	5 4 3 2 1
15.	يفرض على موظفيه احترام قوانين المؤسسة	5 4 3 2 1
16.	يعزز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل	5 4 3 2 1
17.	يتبنى حلول وسطية في التعامل مع الآخرين	5 4 3 2 1
18.	يقف بحزم عند القرارات المبنية على أساس المبدأ	5 4 3 2 1
19.	يهتم بتطبيق قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)	5 4 3 2 1
20.	يقدم المكافآت التشجيعية لتحفيز الأعضاء على الإبداع	5 4 3 2 1
21.	يعمل بجد لتطوير عمل المؤسسة	5 4 3 2 1

5 4 3 2 1	يضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية	.22
5 4 3 2 1	يساعد موظفيه على اقتناص الفرص (المشاركة في مجتمعات التعلم المهني، مشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين، المشاركة في الدورات التطويرية)	.23
5 4 3 2 1	يحمل الموظفين المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	.24
5 4 3 2 1	يقوم بمراقبة عمل الموظفين	.25
5 4 3 2 1	يحاول تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.	.26
5 4 3 2 1	يسعى للوصول إلى الأشخاص الذين لديهم تأثير على إنجاز الأعمال	.27
5 4 3 2 1	يخبر الموظفين بوجود تسلسل إداري في المؤسسة يجب اتباعه	.28
5 4 3 2 1	يعمل على خلق رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة	.29
5 4 3 2 1	سقف توقعاته من الموظفين عال	.30
5 4 3 2 1	يتفاوض مع الموظفين لحل الخلافات	.31
5 4 3 2 1	يستعين بالأطراف الخارجية لحل الخلافات الداخلية	.32
5 4 3 2 1	يلتزم بالمساواة في التعامل مع الموظفين	.33

استبانة القيادة الاستراتيجية

أخي المدير/ أختي المديرية

تحية طية وبعد: تحية طية وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والمديرون ، بهدف استكشاف درجة توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس وأيضاً درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي من وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله ، تفحص الاستبانة الممارسات القيادية لمديري المدارس، ستساهم إجابتك الصادقة والموضوعية في تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن هذه الإجابات ستحظى بالسرية التامة. ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير

روان موسى شاهين

كلية الدراسات العليا، برنامج الماجستير في الإدارة التربوية / جامعة بيرزيت

الفصل الدراسي الثاني 2022

القسم الأول: عبارة عن معلومات عن المدير/ة ، وتعتبر جزءاً من الدراسة .
ملاحظة: أتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وخصوصيتها لذا يرجى تعبئة الآتي :
جنس طلاب المدرسة التي تعمل بها:

2. ذكور
2. اناث
3. مختلطة

الجهة المسؤولة على المدرسة التي تعمل بها:

2. حكومية
2. خاصة

جنس المدير/ة:

2. ذكر
2. أنثى

عدد سنوات الخبرة كمدير:

1. أقل من سنة
2. من سنة إلى نهاية 5 سنوات
3. من 6 إلى نهاية 10 سنوات
4. من 11 إلى نهاية 15 سنة
5. أكثر من 15 سنة

أعلى درجة علمية مكتسبة:

2. دبلوم
2. بكالوريوس
3. ماجستير
4. دكتوراة

هل حصلت/ي يا دبلوم التأهيل التربوي:

2. نعم
2. لا

إذا كنت تحمل رسالة الماجستير، ما هو تخصصك ؟.....

إذا كنت تحمل رسالة الدكتوراة، ما هو تخصصك ؟

القسم الثاني : ستجد في هذا القسم 33 سؤالاً حول السلوكيات التي يمكن للقادة استخدامها في أداء دورهم التنظيمي.

يرجى وضع دائرة حول الرقم المناسب الذي تستخدم فيها كمدير أو مديرة الممارسات الموجودة في المقياس التالي. من فضلك قم بالإجابة بشكل محدد.

5	4	3	2	1
درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	درجة قليلة جداً

رقم البند	السؤال	مقياس التقييم
	من خصائص المدير عند أداء دوره التنظيمي:	
1.	التفاوض مع الموظفين لإنجاز الأمور	5 4 3 2 1
2.	تشجيع الموظفون على اتخاذ إجراءات موحدة	5 4 3 2 1
3.	الصدق مع الآخرين	5 4 3 2 1
4.	التشاور مع الموظفين الذين لديهم تأثير داخل المؤسسة	5 4 3 2 1
5.	محاسبة الموظفون على النتائج	5 4 3 2 1
6.	تشجيع الموظفون على فعل ما يعتقد أنه صواب	5 4 3 2 1
7.	المحافظة على العلاقات من خلال إيجاد حلول توفيقية	5 4 3 2 1
8.	إقرار كيفية تسيير الأمور	5 4 3 2 1
9.	إنشاء لجان مع أشخاص من داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	5 4 3 2 1
10.	أحترام آراء الموظفين وأستمع لهم	5 4 3 2 1
11.	أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	5 4 3 2 1
12.	إحترام خصوصية الآخرين	5 4 3 2 1
13.	أنشاء لجان من أشخاص من خارج المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة	5 4 3 2 1
14.	تشجيع الآخرين على أن يصبحوا قادة	5 4 3 2 1
15.	فرض احترام القوانين في المؤسسة	5 4 3 2 1
16.	تعزيز التزام الآخرين بأهداف المؤسسة على المدى الطويل	5 4 3 2 1
17.	تبني حلول مرضية للجميع في التعامل مع الآخرين	5 4 3 2 1
18.	الوقوف بحزم عند القرارات المبنية على أساس المبدأ	5 4 3 2 1
19.	وضع قوانين العمل (الحضور بساعة محددة، عدم إخراج الطلبة من الفصل، الالتزام بالتحضير)	5 4 3 2 1

5 4 3 2 1	تقديم المكافآت التشجيعية تقديراً للعمل الجيد والابداع	.20
5 4 3 2 1	العمل بجد لتطوير توجه مشترك للمؤسسة	.21
5 4 3 2 1	وضع مصالح المؤسسة قبل مصالحه الشخصية	.22
5 4 3 2 1	مساعدة الموظفون على اقتناص الفرص (المشاركة في مجتمعات التعلم المهني، مشاركة الخبراء لتعميق خبرات المعلمين، المشاركة في الدورات التطويرية)	.23
5 4 3 2 1	تحميل الموظفون المسؤولية عن عدم قيامهم بالتزاماتهم في المؤسسة	.24
5 4 3 2 1	مراقبة عمل الموظفين	.25
5 4 3 2 1	تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية	.26
5 4 3 2 1	السعي للوصول إلى الأشخاص الذين لديهم تأثير على إنجاز الأعمال	.27
5 4 3 2 1	إخبار الموظفون بوجود تسلسل إداري في المؤسسة عليهم اتباعه	.28
5 4 3 2 1	العمل على خلق رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة	.29
5 4 3 2 1	تعريف الموظفون على ما هو متوقع منهم	.30
5 4 3 2 1	التفاوض مع الموظفين لحل الخلافات	.31
5 4 3 2 1	الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز الأمور الصعبة والعالقة	.32
5 4 3 2 1	الالتزام بالمساواة عند التعامل مع الآخرين	.33

استبانة أبعاد التعلم التنظيمي

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والمديرون ، بهدف استكشاف درجة توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس وأيضا درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي من وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله ، تفحص الاستبانة أبعاد التعلم التنظيمي، ستساهم إجابتك الصادقة والموضوعية في تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن هذه الإجابات ستحظى بالسرية التامة. ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير

روان موسى شاهين

كلية الدراسات العليا، برنامج الماجستير في الإدارة التربوية / جامعة بيرزيت

الفصل الدراسي الثاني 2022

تتكون الاستبانة من 40 فقرة حول أبعاد التعلم التنظيمي. يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي تجده مناسباً حسب المقياس التالي. من فضلك قم بالإجابة بشكل محدد.

5	4	3	2	1
درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	درجة قليلة جداً

مقياس التقييم	
5 4 3 2 1	1. يناقش الموظفون الأخفاقات التي حققتها المؤسسة بهدف التعلم منها.
5 4 3 2 1	2. يحدد الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز الأنشطة المستقبلية
5 4 3 2 1	3. يتعاون الموظفون فيما بينهم لأغراض التعلم
5 4 3 2 1	4. يتلقى الموظفون دعماً مادياً لدعم وتطوير تعلمهم
5 4 3 2 1	5. يُمنح الموظفون الوقت الكافي لدعم تعلمهم
5 4 3 2 1	6. ينظر الموظفون للمشكلات التي تواجههم على أنها فرص للتعلم
5 4 3 2 1	7. يُكافأ الموظفون على ابداعاتهم وانجازاتهم
5 4 3 2 1	8. يقدم الموظفون تغذية راجعة شفافة لبعضهم البعض
5 4 3 2 1	9. يصغي الموظفون إلى وجهات نظر الزملاء قبل التحدث
5 4 3 2 1	10. يشجع الموظفون على طرح التساؤلات (المشاركة بالرأي)
5 4 3 2 1	11. يتشارك الموظفون الأفكار فيما بينهم
5 4 3 2 1	12. يعامل الموظفون بعضهم البعض باحترام
5 4 3 2 1	13. يستثمر الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم
5 4 3 2 1	14. تمتلك مجموعات العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الاحداث
5 4 3 2 1	15. يتعامل أعضاء مجموعات العمل بالتساوي بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم
5 4 3 2 1	16. يركز أعضاء الفريق على مدى جودة أداء الفريق كمجموعة
5 4 3 2 1	17. يغير أعضاء الفريق آرائهم وفقاً للمعلومات التي يحصلون عليها بعد نقاشات المجموعة
5 4 3 2 1	18. تُكافأ مجموعات العمل على إنجازاتها بشكل جماعي
5 4 3 2 1	19. تتفق مجموعات العمل في أن المؤسسة سوف تأخذ بتوصياتها
5 4 3 2 1	20. تُستخدم الاتصالات المتبادلة في المؤسسة بطريقة منتظمة مثل (لوحات الاعلانات الالكترونية، نظم الاقتراحات)
5 4 3 2 1	21. تُسهل المؤسسة على الموظفين الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة في أي وقت
5 4 3 2 1	22. تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات حول مهارات الموظفين
5 4 3 2 1	23. تبتكر المؤسسة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والاداء المتوقع

5 4 3 2 1	تُتيح المؤسسة الدروس المستفادة من تجاربها لكافة الموظفين	.24
5 4 3 2 1	تُكرم المؤسسة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم	.25
5 4 3 2 1	يمنح الموظفون حرية الاختيار عند القيام بمهامهم الوظيفية	.26
5 4 3 2 1	تُحفز المؤسسة الموظفين للمساهمة في اثناء رؤيتها الاستراتيجية	.27
5 4 3 2 1	تُزود المؤسسة الموظفين بالوسائل اللازمة لإنجاز مهامهم	.28
5 4 3 2 1	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة بطريقة آمنة	.29
5 4 3 2 1	تتبنى المؤسسة رؤية موحدة ضمن نطاق الفرق (مستويات العمل) المختلفة	.30
5 4 3 2 1	تساعد المؤسسة الموظفين على الموازنة بين العمل والأسرة	.31
5 4 3 2 1	تُشجع المؤسسة الأفراد على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم	.32
5 4 3 2 1	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تأثير القرارات على معنويات الموظفين	.33
5 4 3 2 1	تعمل المؤسسة مع الجهات الخارجية لتلبية الاحتياجات اللازمة للمؤسسة	.34
5 4 3 2 1	تشجع المؤسسة الموظفين للحصول على المعلومات من الإدارة	.35
5 4 3 2 1	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	.36
5 4 3 2 1	يشارك المديرون الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بتوجهات المؤسسات المنافسة	.37
5 4 3 2 1	يعمل المديرون على تمكين الآخرين للمساعدة في تحقيق رؤية المدرسة	.38
5 4 3 2 1	يعتبر المديرون موجهين للموظفين التابعين لهم لتطويرهم	.39
5 4 3 2 1	يتأكد المديرون من أنّ سلوكيات الموظفين تتوافق مع قيم المؤسسة	.40

الملحق (2)



كلية التربية

عزيري المحكم الكريم،

تقوم الباحثة روان شاهين بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " واقع القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والمديرون " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت .

تهدف الدراسة إلى استكشاف درجة توفر سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس وأيضاً درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي من وجهتي نظر المعلمين والمديرين في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله.

تسعى الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي والأخلاقي) وأبعاد التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى المنظمي) في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس والمعلمين فيها؟ والذي تتبثق منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق وممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها ؟
 2. ما درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري/ات هذه المدارس والمعلمين/ات فيها ؟
 3. ما مدى اتفاق واختلاف المعلمين والمديرين في وجهة نظرهم حول مدى تطبيق كل من أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التعلم التنظيمي في مدارسهم؟
- وسيتم تبني المنهج الوصفي المسحي التربوي، لوصف الخصائص الموجودة في مجتمع الدراسة، ولعمل استنتاجات حول توفر المتغيرات التي يقوم البحث على أساسها، تم اعتماد وترجمة كل من استبيان القيادة الاستراتيجية لبساليا لقياس أبعاد القيادة الاستراتيجية، واستبيان أبعاد التعلم التنظيمي لواتكنز ومارسيك لقياس قدرات التعلم التنظيمي، ليتم الاجابة عليها من قبل مديري/ات و أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم (500) معلم ومعلمة في هذه المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة.
- أرجو من حضرتك التكرم بتحكيم هذه النماذج من الأدوات وإقتراح أية تعديلات تراها ملائمة عليها، مع وافر شكري وتقديري.

الباحثة: روان موسى شاهين

البريد الالكتروني: rawanaboudi@gmail.com

البيرة - سطح مرحبا

الملحق (3)



كلية التربية Faculty of Education

إدارة المناهج والتعليم Department of Curriculum & Instruction

1 آذار 2022

حضرة مدير عام مركز البحث والتطوير

د. محمد مطر المحترم

رام الله - فلسطين

الموضوع: استكمال دراسة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة روان موسى شاهين الملتحقة ببرنامج ماجستير التربية تركيز إدارة تربوية في جامعة بيرزيت بدراسة بعنوان " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة" كمتطلب لإنهاء مساق رسالة ماجستير (860) تحت إشراف د. أحمد فتيحة.

الرجاء التكرم بعمل اللازم لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في توزيع استبانة لفحص ابعاد القيادة الاستراتيجية، واستبانة أخرى لفحص ابعاد التعلم التنظيمي على عينة عشوائية من مديري ومعلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.

مع فائق التقدير والاحترام،

د. أنور عبد الرازق

مدير برنامج الماجستير في التربية



برنامج الدراسات العليا - التربية

GRADUATE PROGRAM - EDUCATION

Anwar Abdel Razeq

الملحق (4)



الرقم: و ت / ١٦٣ / ١ / ٣٠٣
التاريخ: 2022/ 03/03م

لمن بهمة الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:
" روان موسى شاهين "

من جامعة بيرزيت للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:
" القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات على عينة من مدرّاه المدارس الحكومية في رام الله.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السادة مديريين عامين التربية والتعليم/ رام الله والبيرة - بيرزيت المحترمين
د. أحمد فححة المحترم المشرف الرئيس على الدراسة - بريد الكتروني- ahmad.fciha29@gmail.com