

2022

## القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. Interactional leadership and its impact on achieving the standards of the learning organization in secondary schools in Gaza Governorate.

ناجي رجب سكر  
جامعة الأقصى، فلسطين, naji.sukar@seciauni.org

أحمد محمد مغاري  
جامعة الأقصى، فلسطين, ahmad.maghary@seciauni.org

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

مغاري, أحمد محمد (2022) "القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في سكر, ناجي رجب  
المدارس الثانوية بمحافظة غزة. Interactional leadership and its impact on achieving the standards of the  
learning organization in secondary schools in Gaza Governorate.," *Association of Arab Universities  
Journal for Education and Psychology*. Vol. 19 : Iss. 4 , Article 4.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep/vol19/iss4/4](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol19/iss4/4)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for  
inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The  
journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact  
[rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## البحث الرابع

## القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

د. ناجي رجب سكر\*

د. احمد محمد مغاري\*\*

### الملخص

هدف هذا البحث إلى فحص أثر تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة فيها، في ضوء متغيرات: (جنس المعلم، والمؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرة المعلم، والمديرية). وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانتين: القيادة التفاعلية، ومعايير المنظمة المتعلمة. وطُبِّقت الاستبانتان على عينة مقدارها (٣٠٨) معلمًا ومعلمةً، منهم (١٤٥) ذكورًا و(١٦٣) إناثًا في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

وقد توصل البحث إلى أن تطبيق مديري المدارس لأبعاد القيادة التفاعلية في المستوى المتوسط. فيما كان تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المستوى الكبير. كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة. وأن ممارسة كل أبعاد القيادة التفاعلية تؤثر في مستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.

وقد أوصى البحث باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنمية المهارات المهنية الإبداعية للقيادة التفاعلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة. وكذلك تنمية معايير المنظمة المتعلمة لديهم: البراعة الشخصية، والنماذج الذهنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التفاعلية، المنظمة المتعلمة، المديرين، المدارس الثانوية.

\* جامعة الأقصى، فلسطين.

\*\* جامعة الأقصى، فلسطين.

## **Interactional leadership and its impact on achieving the standards of the learning organization in secondary schools in Gaza Governorate.**

**Dr. Naji Rajab Sukker**

**Dr. Ahmad Mohammed Meghari**

### **Abstract**

This study aimed to examine the impact of the application of secondary school directors in Gaza Governorate to the dimensions of interactive leadership in achieving the standards of the learning organization in the light of the following variables: (the gender, qualification, the years of service, the directorate). The study followed the descriptive approach. The study was conducted using two questionnaires: interactive leadership, learning organization, on a sample of (308) secondary school directors, (145) males, (163) females in the academic year 2019/2020.

The study found that: School directors applied the dimensions of interactive leadership at an average level, while the standards of the learning organization were achieved at the great level. There was a strong positive direct correlation between the degree of achieving the standards of the learning organization, and the level of achievement of the learning organization's standards. In addition, the practice of all dimensions of interactive leadership affects the level of achievement of the learning organization's standards in secondary schools.

**Keywords:** Interactive leadership, learning organization, leaders, Secondary schools.

## المقدمة

شهدت المجتمعات في القرن الحادي والعشرين تطورًا وقفزات حضارية، وارتفاع مستوى الطموح والتنافس فيما بينها. ولا شك أن تطوير المؤسسات في كافة المجالات، وتحسين نظمها ومكوناتها المتنوعة وتطوير كوادرها البشرية مطلب جوهري وملزم، إذا أرادت تلك المؤسسات النهوض بمستوى الأداء وتقديم منتجات تواكب التقدم الحادث في المجالات كافة.

وإن كان هذا المطلب مهمًا للمؤسسات كافة، فإن الأمر أكثر أهمية وإلحاحًا للمؤسسة التعليمية، التي تستهدف بناء الإنسان وتأهيله للقيام بدوره في عمليات التنمية وبناء المجتمع من خلال الانتساب والعمل في كافة مؤسسات المجتمع. وفي هذا المضمار يتجلى الاتجاه نحو بناء قيادة المدرسة باعتبارها منظمة متعلمة إذا أردنا مدرسة معاصرة تتصف بالتجديد والتطوير المستمر الذي يلاحق التطورات المتسارعة في كل مجالات المجتمع، فالمنظمة المتعلمة تستهدف تنمية القدرة على التكيف مع التطورات المتلاحقة، ومواجهة التحديات وتحقيق النجاح المطلوب، من خلال استمرار أنشطة التعلم وتطوير القدرات الذاتية، والانفتاح للتزود بالخبرة المناسبة واكتساب المعرفة وتبادلها، والتحلي بمهارات وثقافة التعلم من خلال العمل الجماعي، والاستفادة من التكنولوجيا. (الدعيج، ٢٠١٩، ٣٨٩).

وتحتاج عمليات تكوين المنظمة المتعلمة جهودًا وأعمالًا نوعية، واتباع أساليب تفكير تتميز بالتكامل والشمولية، وتعتمد على إنتاج أعضاء هذه المنظمات على المعرفة ومدى قدرتها على خدمة المجتمع من خلال الرؤية والقيم. (الدسوقي، ٢٠١٥، ٣). فالمؤسسات تتعلم كما يتعلم الإنسان، ولم تعد المؤسسات تكتفي بالتعلم فحسب، بل بتحقيق مستويات عالية في سرعة وعمق وجودة هذا التعلم الذي يتحول بطبيعة الحال إلى نواتج مميزة للمتعاملين معها. إن انتقال المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة يجعلها ذات طابع نوعي في أنشطة المؤسسات والأعمال، فالتعلم مورد متاح دائمًا، ووجه مهم لاستمرار المؤسسة وقدرتها على التنافس. (العتار، ٢٠٢٠، ١٤). وذلك يتطلب قيادة إدارية متميزة ومعاصرة تعي متطلبات بناء وقيادة المنظمة المتعلمة، والقيادة هنا لا تنبع من منطلق الصلاحيات والتعليمات التي تتعلق بالتحكم والرقابة والمتابعة والتقييم فحسب، فالقيادة تحتاج إلى قدر عالٍ من التفاعل والتشارك. وإذا أرادت الإدارة التربوية أن تصل في مستوياتها إلى العالمية، فمن الضروري أن تكون القيادات التربوية قيادات تفاعلية تشارك الجميع في تحقيق أهدافها المنشودة. (مسمح، ٢٠١٩، ٤٣). لذا كانت الحاجة الضرورية لتوفير معايير المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية، وبخاصة المرحلة الثانوية، التي تؤهل الطالب للالتحاق بالدراسة الجامعية بمختلف مستوياتها. ومما سبق يتبين مدى أهمية دراسة مدى توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية، وعلاقة توافر تلك المعايير بالقيادة التفاعلية.

## ١. الإحساس بمشكلة البحث

إن السعي نحو تطوير التعليم ودور المؤسسات التعليمية أمر ملزم في ضوء وجوب تطوير أدوار تلك المؤسسات وبخاصة في ضوء مواكبة التطور الحضاري. توافر جميع الإمكانيات البشرية والمكانية والفنية للمدرسة لا يكفل لها النجاح في استخدام تلك الإمكانيات إلا من خلال نظم إدارية مميزة. وهنا يستشعر الباحثان أهمية وضرورة توافر معايير المنظمة التعليمية في المدرسة لتطوير أدائها وتحسين نتائجها. ويؤكد هذا الشعور أن أبحاثاً عدة أكدت ضرورة توفر معايير المنظمة التعليمية في المدرسة، مثل أبحاث: (الوهيد، والنتوخ، ٢٠٢٠)، و(العيسى، ٢٠٢٠)، و(الكعبي، والعمرى، ٢٠١٨). و(محمد، ٢٠١٧)، و(Erdem & Others, 2014)، و(Erdem & Others, 2014).

إن اتباع معايير المنظمة يتطلب قيادة مناسبة، وطبيعة أدوار قيادية مواكبة، لذا يرى الباحثان أن القيادة التفاعلية يمكنها تحقيق نتائج متقدمة على مستوى إدارة وقيادة المدرسة نحو نتائج تتناسب وحجم الأهداف وتحديات العصر، وكانت هناك بعض الأبحاث التي أكدت أهمية اتباع القيادة التفاعلية في إدارة المدرسة، منها: (Romero, 2018)، و(سليمان، ٢٠١٧)، و(الصليبي، ٢٠١٥)، و(صالحة، ٢٠١٣). وبناء على ما سبق يجد الباحثان وجوب البحث في تحديد مستوى القيادة التفاعلية في المدارس، ومدى دورها في تحقيق معايير المنظمة التعليمية.

## ٢. تحديد مشكلة البحث

تدور مشكلة البحث حول الكشف عن مدى توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية، ومدى اتباع مديريها القيادة التفاعلية، وأثر القيادة التفاعلية في تحقيق تلك المعايير، ويمكن تركيز مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما أثر القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟

## ٣. تساؤلات البحث

٣.١. ما تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين؟

٣.٢. ما تقدير مستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

٣.٣. ما تقدير أفراد العينة من المعلمين لطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في تلك المدارس؟

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

٣.٤. هل ثمة أثر لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة؟

#### ٤. أهداف البحث

٤.١. تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين.

٤.٢. تحديد مستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

٤.٣. معرفة تقدير أفراد العينة من المعلمين لطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في تلك المدارس.

٤.٤. تعرف مستوى تأثير ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة.

#### ٥. فرضيات البحث

يسعى البحث الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

٥.١. هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة فيها.

٥.٢. يتأثر مستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التفاعلية بأبعادها المختلفة.

#### ٦. أهمية البحث

##### ٦.١. الأهمية النظرية

٦.١.١. تكمن أهمية هذا البحث في أنها لا تقتصر على دراسة العلاقة بين القيادة التفاعلية ومعايير المنظمة المتعلمة فحسب، بل تتعمق في دراسة الأثر المترتب على ممارسة أبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في البيئة المدرسية، وهذا ما لم تقم به أي دراسة سابقة في محافظة غزة في حدود علم الباحثين.

٦.١.٢. تزداد أهمية هذا البحث بسبب انبثاق فكرته عن الحاجة المستمرة لتطوير العملية التعليمية في فلسطين التي ترتبط غالبًا بدراسة العوامل المؤثرة.

## ٦.٢. الأهمية التطبيقية

- ٦.٢.١. يسلط هذا البحث الضوء على القيادة التفاعلية، ما يسهم في تبني مديري المدارس أفضل ممارساتها التي تُعدّ من الموضوعات الحديثة والمهمة في الحقل التربوي.
- ٦.٢.٢. يساعد هذا البحث على الكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة فيها، وقد يسهم في الارتقاء بالمستوى الإداري والمهني والتنظيمي للمدارس في محافظات غزة.
- ٦.٢.٣. قد يفيد هذا البحث الجهات المشرفة بإعداد مجموعة من الدورات التدريبية لتطوير أساليب ومهارات القيادة التفاعلية لدى مديري المدارس الثانوية.

## ٧. حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يأتي:

- ٧.١. **حد الموضوع:** اقتصر موضوع البحث على الكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه غزة لأبعاد القيادة التفاعلية التي تضمنت (المهارات الشخصية، ومهارات التواصل التفاعلي، والمهارات المهنية الابداعية)، في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة المختلفة التي اشتملت على (الاتقان الشخصي، والنماذج العقلية (الذهنية)، والرؤية المشتركة، والتعلم الفريقي/الجماعي).
- ٧.٢. **الحد المؤسساتي:** اقتصر البحث على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمديرتي شرق غزة وغرب غزة.
- ٧.٣. **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمديرتي شرق غزة وغرب غزة.
- ٧.٤. **الحد المكاني:** محافظة غزة في فلسطين.
- ٧.٥. **الحد الزمني:** طبق البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

## ٨. مصطلحات البحث

يشتمل البحث على المصطلحات الآتية:

### ٨.١. القيادة التفاعلية Interactive Leadership

- هي عملية ديمقراطية اجتماعية تعتمد على السمات الشخصية للقائد التي تمكنه من مراعاة ظروف وميول المرؤوسين والتأثير فيهم، من خلال الاتصال والتواصل معهم، وإدراك جميع العوامل المحيطة

- والمؤثرة بالمواقف الصفية المختلفة ما يساعده على توظيف الوسائل والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، وإيجاد بيئة تفاعلية. (مسمح، ٢٠١٩، ٨)
- وهي القيادة التي تتميز بالنمط الديمقراطي، ويسعى القائد من خلالها إلى تشجيع الأفراد على المشاركة وتعزيزها لديهم، وإتاحة موضوعية النقد، وتشجيع العلاقات، وتقديم العون الفني والمعنوي للمرؤوسين، الأمر الذي يهدف إلى ارتفاع مستوى كفاءة وفعالية العمل وارتفاع مستوى الالتزام (عياصرة والفاضل، ٢٠٠٦، ١٦).
- كذلك هي نمط قيادي يجمع فيه القادة بين سماتهم الشخصية والخصائص الوظيفية، وطبيعة الموقف، والمتغيرات المحيطة، ويعملون على التوازن بين الحاجات ومتطلبات العمل، ويسير الجميع نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية ونجاح (صالحه، ٢٠١٣، ٧-٨).
- ويُعرف الباحثان القيادة لتفاعلية بأنها:** نمط قيادي يجمع فيه مديرو المدارس الثانوية بين سماتهم الشخصية وخصائصهم المهنية وحاجات العاملين في مدارسهم؛ بما يحقق متطلبات العمل عبر التواصل الإيجابي؛ بهدف تركيز الجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة، وتمثل أبعادها في (المهارات الشخصية، ومهارات التواصل التفاعلي، والمهارات المهنية الابداعية)، وتقدر بالدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على استبانة أبعاد القيادة التفاعلية المعدة لذلك.
- ويُعرف الباحثان القيادة لتفاعلية إجرائيا بأنها:** تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة أفراد عينة البحث على مفردات استبانة تطبيق مديري المدارس لأبعاد القيادة التفاعلية.

## ٨.٢. المنظمة المتعلمة learning organization

- هي المنظمة التي تسعى إلى تعزيز قدرتها على إنشاء واكتساب وتطوير المعرفة بشكل مستمر، وإعادة النظر في معارفها وأفكارها، والاستفادة من نتائج ذلك في بناء مستقبلها، من خلال عناصر رئيسية، وهي: الالتزام الشخصي، والنماذج العقلية الذهنية، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم من خلال الفريق، وأنظمة التفكير (الدعيج، ٢٠١٩، ٣٨٩).
- المنظمة التي يستطيع كل فرد من العاملين فيها تحديد المشكلات وحلها؛ ما يجعلها قادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر، من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم (الكساسبة وآخرون، ٢٠١٠، ١٦٦).
- المنظمة التي يعمل بها الأفراد على زيادة قدرتهم باستمرار لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، ويتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير (Senge, 1990, 8).

ويُعرف الباحثان المنظمة المتعلمة بأنها المدرسة الثانوية التي يهدف مديرها لتحويلها إلى منظمة أو مؤسسة تصل بالعاملين فيها إلى أفضل مستوى من الأداء، وتحقيق أفضل النتائج من خلال تحقق معايير عدة، تشمل: (الإلتقان الشخصي، والنماذج العقلية (الذهنية)، والرؤية المشتركة، والتعلم الفرقي/الجماعي، والتفكير النظامي)، ويقدر مستوى تحقق تلك المعايير بالدرجة التي يحصل عليها المبحوثون على مقياس معايير المنظمة المتعلمة المعد لذلك.

ويُعرف الباحثان المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها المدارس الثانوية بمحافظة غزة، عينة البحث.

### ٨.٣. مدير المدرسة School director

تعرفه وزارة التربية والتعليم بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لسلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية- الإدارة العامة للتخطيط، ١٩٩٦، ١).

ويُعرف الباحثان مديرو المدرسة إجرائياً بأنهم مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة عينة البحث الذين يُستهدف معرفة مدى تحقق معايير المنظمة المتعلمة لديهم.

### ٨.٤. معايير المنظمة المتعلمة

هي مؤشرات أو خطوط مرشدة، تصاغ في شروط يتم الاتفاق عليها من قبل خبراء التربية محلياً وعالمياً، وتعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه مكونات العملية التعليمية؛ للوصول إلى رؤية واضحة لمداخلات النظام التربوي ومخرجاته لغاية تحقيق أهدافه المنشودة (الكعي، العمري، ٢٠١٨، ٢٢٥). هي النماذج التي توافق عليها المتخصصون، ومن خلالها يمكن قياس درجة اكتمال وكفاءة المنظمة المتعلمة، ويتم التعبير عنها بعبارات وصفية تحدد المستوى الذي نسعى لتحقيقه. ويمكن قياسها في المدارس الثانوية من خلال استجابات المعلمين عليها، وهي: (البراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، والرؤى المشتركة، والتعلم الفرقي/الجماعي، والتفكير النظامي).

ويُعرف الباحثان معايير المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة أفراد عينة البحث على مفردات استبانة مدى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في مدارسهم.

### ٩. الإطار النظري

يسلط الباحثان الضوء على تعريف كل من القيادة التفاعلية وأبعادها، والمنظمة المتعلمة ومعاييرها.

## ٩.١ . القيادة التفاعلية

تقوم القيادة التفاعلية -أحد أنماط القيادة- على أساس الدمج والتوفيق بين نظرية السمات والنظرية الموقفية باعتبار القيادة عملية تفاعلية اجتماعية، ولا يتوقف نجاح القيادة على قدر تفاعل خصائص شخصية للقائد ومعطيات الموقف، بل يمتد الأمر إلى ضرورة التفاعل بين مواصفات شخص القائد والمتغيرات الأخرى التي تحيط بالموقف، ولاسيما ما يتعلق منها بالمرؤوسين، ويرتبط النجاح بقدرات القائد على العمل والتعاون مع المرؤوسين والسعي إلى تحقيق غاياتهم إضافة لحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، حيث يحدث التكامل في سلوك الجماعة (القريوتي، ٢٠١٢، ٢٩٠).

وتنظر القيادة التفاعلية إلى الجميع على أنهم مشاركون في تحقيق أهداف العملية التربوية، وهي ليست مسؤولية شخص بعينه، ويكون القائد موجهاً للمعلمين، وفي بعض الأحيان يكون بعض المعلمين موجهين لبعضهم بعضاً، ولا شك أن العصر الحديث عصر التكنولوجيا، بحاجة للتفاعل أكثر من التقليد. (مسمح، ٢٠١٩، ٥٤)

وتسعى القيادة التفاعلية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بمشاركة فعالة من المعلمين، ومشاركة المعلمين في القيادة إنما هو دليل واضح من المؤسسات على قدرة العاملين على الإبداع ومنحهم الفرصة ليكونوا أصحاب قرار؛ ما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، ولا شك أن المعلم حين يشعر أن قراره ورأيه في المدرسة التي يعمل فيها ذو أهمية، فذلك يكتسب نشاطاً وإقبالاً نحو العطاء والعمل والإنتاجية، ما يحقق أهداف التعليم بأعلى جودة ممكنة. (مسمح، ٢٠١٩، ٤٣)

وبحدها (البستان، ٢٠١٠، ٢٦٤) بأنها الأسلوب القيادي الذي يتم فيه مراعاة التوازن الكامل بين الاندماج والخدمات من ناحية، والعاملين في علاقاتهم الإنسانية من ناحية أخرى.

وهي عملية، وليست منصباً أو امتيازات، وتقوم على فكرة التفاعل بين متغيرات عدة، فالقيادة هي عملية تفاعل بين جميع الظروف والعناصر المحيطة البشرية والاجتماعية والمادية والوظيفية وغيرها، وتعطي أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية (مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، د ت: ٤).

## ٩.٢ . النظرية التفاعلية

تؤكد النظرية أن نجاح القيادة يتركز بدرجة كبيرة على المرؤوسين، وتهتم بقدرات وسمات شخصية القائد، ومدى وعيه وتفهمه لقدراته وقدرات من حوله، وكذلك مدى تفهم وإدراك الأشخاص المحيطين له

ولقدراته، وفي الوقت ذاته مدى إدراك القائد والمحيطين به للعمل التفاعلي بينهما والموقف. (معمري، ٢٠١٩، ١٣١)

ويمكن النظر للقيادة التفاعلية على أنها القيادة التي تتميز بالنمط الديمقراطي، ويسعى القائد من خلالها إلى تشجيع وتعزيز الأفراد على المشاركة، وإتاحة موضوعية النقد، وتشجيع العلاقات بينه وبين مرؤوسيه.

### ٩.٣. أبعاد القيادة التفاعلية

مما لا شك فيه أن ممارسة القيادة التفاعلية الناجحة والفعالة تتطلب عددًا من القدرات والمهارات التي يجب على القائد أن يوظفها ويمارسها لتحقيق التفاعل المنشود، وفيما يأتي عرض لأبعاد القيادة التفاعلية التي يتبناها البحث.

#### ٩.٣.١. المهارات الشخصية الذاتية

تشمل خصائص معرفية عدة، نفسية، وجسمية، التي على أساسها تتضح سمات شخصية المدير، وتؤثر تلك الخصائص في سلوكه وتعاملاته مع الأشخاص المحيطين به، وفي شكل ودرجة تفاعلهم معه. (عابدين، ٢٠١٤، ٤٥)، وهي المهارات التي يقوم بموجبها المدير التربوي بالاهتمام بقيم وأخلاق العمل، ويكون محور التواصل مع المحيطين ويزودهم بالمعلومات المطلوبة مع الاهتمام بالعلاقة والسلوك الإنساني مع مرؤوسيه، وتحديث سبل التأهيل النفسي المناسب لتولي المسؤوليات في القيادة، والاقتداء والتعلم من صفات وخصائص الأشخاص الذين تولوا مناصب إدارية، والعمل على دعم شخصيات المرؤوسين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم؛ للتغلب على مواقف العمل المتنوعة، وتطوير خبراتهم وإكسابهم المهارات المطلوبة للعمل. (Bass, 2006, 151).

#### ٩.٣.٢. مهارات الاتصال والتواصل التفاعلي

وهي المهارات التي تتعلق بنقل المعلومة والقرارات والتوجيهات من المستوى الإداري العالي إلى المستوى التنفيذي وبالعكس، ويتم الاتصال كتابيًا ولفظيًا بشكل غير لفظي أيضًا، بغاية التأثير في سلوك العاملين، في إطار تحقيق أهداف المؤسسة. (مصطفى، ٢٠٠٩، ١٣٩)

#### ٩.٣.٣. المهارات المهنية الإبداعية

وتتمثل هذه المهارات بقدرة القائد على تحمل المسؤوليات وفهمه المعق والشامل للأمور، إضافة إلى الحزم والإيمان بالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، ولعل من أهم المهارات المهنية القدرة على الإنجاز والرغبة في أداء الواجبات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوسائل التعليمية وطرق التدريس المناسبة، والسعي وراء

الأفكار الابداعية الجديدة والتخطيط الجيد للعملية التعليمية، والقدرة على تقبل النقد وتقبل الطرف الآخر (Avolio & Bass, 2002, 5).

هذه المهارات متى توفرت في القائد التفاعلي ووظيفها بفعالية تنعكس على الأداء الجيد والإنتاجية داخل المدرسة. والمهارات المهنية الإبداعية من أكثر المهارات وضوحًا عند أداء القائد عمله وتتميز بالمعرفة والمهارة في تحليل وتبسيط المواقف عند إنجاز العمل وانتهاز الفرص المناسبة لأطراف العملية التعليمية لتقديم المعرفة ونقل الخبرات والتوجيه، وإدارة الحصص التعليمية وجلسات الحوار والمناقشة بطريقة عملية تفاعلية تعاونية للتخلص من الروتين داخل المدرسة عامة، وتشجيع المعلمين والطلاب وميول كل من المعلمين والطلبة (Hoerr, 2005, 3).

**ويخلص الباحثان إلى أن نجاح مديري المدارس من خلال ممارسات القيادة التفاعلية يرتبط بمدى قدرتهم على تمثل أهداف معلمهم، والعمل على إشباع حاجاتهم بشكل متوازن مع الاهتمام بالعمل المؤسسي، والتركيز على مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتعزيز شعور معلمهم بالاستقلالية والإيجابية والثقة المتبادلة يؤدي إلى تطوير العمل.**

#### ٩.٤. تعريف المنظمة المتعلمة

تسعى المنظمة المتعلمة إلى تعزيز قدرتها على إنشاء واكتساب وتطوير المعرفة بشكل مستمر، وإعادة النظر في معارفها وأفكارها والاستفادة من نتائج ذلك في بناء مستقبل المنظمة. (الدعيج، ٢٠١٩، ٣٩٦). كما تسعى المنظمة المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء الأفراد بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع مصدرًا للطاقة والقدرات والتجديد، والتفاعل مع البيئة من أجل تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين. (العطار، ٢٠٢٠، ١٤).

والمنظمة المتعلمة هي التي تعتمد على الإبداع والابتكار والأفكار والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة، كما تقوم بوضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات والآليات؛ لزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح. (مزهر، ٢٠١٩، ٣٧٤)

وفيما يأتي بعض تعريفات المنظمة المتعلمة:

يعرفها (رفيع وآخرون، ٢٠٢٠: ٨٥) بأنها المنظمة الداعمة لفلسفة التعلم الجماعي والفردى، وفق رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة، التي تمتلك البنية الأساسية لتطبيق ونشر التعلم التنظيمي لتعديل سلوك أفرادها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، وبالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بأكثر قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعزز موقعها التنافسي.

ويعرفها (مزهر، ٢٠١٩، ٣٧٨) بأنها السلوك الذي ينتهجه العاملون في المنظمة ويتضمن توليد طرائق وأساليب وأفكار جديدة لإنجاز الأعمال، واستحداث الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار والطرق والأساليب إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة، تسهم في إيجاد الحلول الفريدة للمشكلات التنظيمية وتحسين فاعلية اتخاذ القرارات.

ويعرفها (Marquardt, 2002, 2) بأنها المنظمة التي يتم التعلم فيها بطريقة جماعية، وتعمل باستمرار على تطوير سبل إدارة المعرفة والاستفادة منها، وتأهيل العاملين فيها بالتعلم الداخلي في المؤسسة نفسها أو خارجها في مؤسسات أخرى.

ويعرف سينج (Senge, 1990, 4) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسعى باستمرار لزيادة قدراتها وطاقاتها لبناء وتحقيق مستقبلها منطلقاً من فلسفة تؤمن بالتغيير وتوقعه، والاستعداد له وتوفير متطلباته، بالإضافة إلى أنها تعمل على امتلاك القدرة على مواجهة التعقيدات، وذلك من خلال دعم قدرات العاملين فيها، وإتاحة حرية التفكير لهم، ما يشكل لديهم طموحاً نحو العمل وابتكار أساليب تفكير متطورة.

ويستنتج الباحثان مما سبق أن المنظمة المتعلمة تمثل مؤسسة تقوم على الاستجابة للتطورات المستجدة في مجال عملها، من خلال العمل على تطوير العاملين فيها وتوظيف العوامل المؤثرة في خدمة ذلك بما فيها الارتقاء بطبيعة البنى العقلية للعاملين، وتحسين مستوى الإتقان لديهم، وبناء رؤية مشتركة بينهم والتعلم الفرقي.

#### ٩.٥. أبعاد المنظمة المتعلمة

تفاوتت أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العلماء والباحثين، إذ أشار (Senge, 1990, 123) إلى خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة هي: (النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتفكير المنظم، وتعلم الفريق، والبراعة أو الابداع الشخصي)، فيما حددها (Moilanen, 2001, 11) بالأبعاد التالية: (الدوافع المحركة، وتحديد الأهداف، والاستطلاع، والتمكين، والتقييم). أما (Marsick & Watkins, 2003, 139)، فقد بنى نموذجاً للمنظمة المتعلمة ضمت الأبعاد التالية: (التعلم المستمر، وتمكين العاملين، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والحوار، وتشجيع التعاون وفرق التعلم، وربط المنظمة). فيما يرى (العلي وقنديلجي، ٢٠٠٦) أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتمثل ب: (العاملون والزبائن، والثقافة التنظيمية، والعلامة التجارية، والعمليات، والتكنولوجيا، والابتكار). وقد أشار (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٦-٢٧) إلى عدد من معايير المنظمة المتعلمة:

- **العاملون:** يُعدّ العاملون أهم مقومات المنظمة المتعلمة؛ ودونهم لا أفكار ولا ابتكار.
  - **العملاء:** على المنظمة أن تولي أهمية كبرى لعملائها، وعليها تبني معرفتها عن العملاء، وتؤسس لذلك نظام علاقات عملاء مبنياً على قاعدة معرفية متكاملة عن العملاء.
  - **الابتكار:** هو وسيلة للريادة يتم من خلالها اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال.
  - **العلامات التجارية:** وتشمل الاسم التجاري والرموز والإشارات، ويتم التركيز عليها كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل العملاء.
  - **العمليات:** تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، تعكس سلسلة القيمة في المنظمة، كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل عددًا من العمليات والممارسات.
  - **الثقافة التنظيمية:** تعد واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم وطريقة معاملة العملاء ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم.
  - **التكنولوجيا:** تعد براءات الاختراع وحقوق الطبع موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب حمايتها من خلال قوانين الملكية الفكرية.
- أما (حمادي، ٢٠١٣، ٨٣) فيعتمد المعايير الآتية للمنظمة المتعلمة:
- **الإيمان بالتعلم التنظيمي:** من خلال توفير رؤية مشتركة لأهمية وإيمان الإدارة العليا بأن أغلبية العاملين خبراء في مجالهم، ويتم ترقيتهم بناء على معارفهم التخصصية.
  - **تكامل مصادر التعلم:** يشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والموردين والزبائن وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجيين الآخرين.
  - **التشارك المعرفي:** يعني اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة بين الأقسام المختلفة، وتوفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم مع أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء.
  - **بناء ذاكرة تنظيمية:** أي اهتمام المنظمات بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم وتوفير البنية التحتية اللازمة لنمو المعلومات.
  - **التفكير النظامي:** يتعلق بتبني المنظمة منهجًا فكريًا شاملاً متكاملًا عن التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء أعلق بتبني أفكار جديدة مفيدة للزبائن، أم بإعطاء العاملين فرصة لمناقشة أعمالهم.

وسيعتمد البحث أغلب معايير المنظمة المتعلمة التي اعتمدها بيتر سينج (Senge) في نموذجها، وهي على النحو الآتي:

- البراعة الشخصية **Personal Mastery**: وتعني توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وإتاحة الفرصة للجميع لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة معارفهم وقدراتهم. وهنا يخلص البحث إلى أن البراعة الشخصية تمثل المهارة وتعكسها من خلال إبراز الرؤى التي يحملها العاملون في المدرسة.

- النماذج الذهنية **Mental Models**: تعبر عن الصور الذهنية والتعميمات الراسخة المؤثرة في فهم العاملين للعالم، وتحليلهم للأحداث المحيطة بهم وطرق التعامل معها، ويركز هذا المجال على تبني أساليب تفكير مرنة قابلة للتغيير، تفاعلاً مع الظروف المستجدة عوضاً عن الأفكار غير الواقعية. وترتبط النماذج الذهنية بدقة وعمق التفكير في القضايا المدرسية وتعرف مسبباتها ووضع الحلول المناسبة في ضوء التشخيص السليم لها.

- بناء الرؤية المشتركة **Building a shared Vision**: تعني قدرة الأفراد على وضع صورة مشتركة للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه، والعمل المشترك لتحقيق الأهداف المنشودة في المستقبل. وهنا يخلص البحث إلى أن الرؤية المشتركة تسهم في التزام العاملين في المدرسة برؤية المدرسة ورسالتها وأنظمتها.

- التعلم الجماعي/ الفريق **Team Learning**: ويعني مستوى قدرات العاملين على العمل في فريق واحد لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبادل الخبرات بشكل جماعي لتطوير أدائهم. ويتم التعلم الجماعي عبر آليات الحوار والزيارات المتبادلة، والندوات وورش العمل.

- التفكير النظامي **Systems Thinking**: ويعني بناء رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة بوجود التفكير التنظيمي، وتبقى المجالات الأخرى ذات فعالية تتضمن تحقيق أهدافها، والتفكير المنتظم يمكن من ربط الأحداث، ما يكون رؤية شاملة بدرجة كبيرة تتيح اتخاذ قرارات واقعية.

ويأتي اختيار الباحثين لأبعاد المنظمة المتعلمة لـ((Senge)) لأنها شاملة لجميع المعالجات التي تتناول أية مؤسسة بما فيها المدرسة، وتوافر هذه الأبعاد بمستوى جيد يعني تحولها لمنظمة متعلمة، وهذا مقياس ومعياري للحكم على نجاح المدرسة في التوجه نحو الفعالية بدل التقليدية والجمود.

## ١٠. الأبحاث سابقة

### ١٠.١. الأبحاث التي تناولت القيادة التفاعلية

يتقاطع مفهوم القيادة التفاعلية مع بعض الأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة التشاركية والقيادة الفاعلة، لذا تتنوع الأبحاث التي ترتبط بالموضوع، وفيما يأتي عرض لبعض تلك الأبحاث:

#### ١٠.١.١. ريموي (٢٠٢٠). البحث بعنوان: "فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة

المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة". هدفت إلى الكشف عن فاعلية القيادة التشاركية لفرق التطوير المدرسية التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. واتبعت المنهج الوصفي الكمي والنوعي، واستخدمت استبانتين وأداة مقابلة، وتحليل تقارير البرامج السنوية. بتطبيق برنامج تطوير القيادة والمعلمين على (٤٠٣) مدرسة. وأظهرت النتائج أن فرق التطوير قامت بإعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقوم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها، وإعداد الخطط الإجرائية. ورضا المديرين عن أعمال وفاعلية الفرق، حيث جعلت التخطيط المدرسي قائماً على معايير علمية، وتشجيع المعلمين على استخدام إستراتيجيات تعليمية تعليمية متنوعة، ودفع المجتمع المحلي للمشاركة في أنشطة المدرسة وصنع القرار والتحلي بالمسؤولية المشتركة. كما بينت النتائج التحديات التي واجهت عمل الفرق، وأهمها عدم وضوح مهام الفريق وصلاحيته.

#### ١٠.١.٢. الشمري واللوغان (٢٠١٨). البحث بعنوان: "واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس

الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين". هدف إلى تعرف واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين من خلال أبعاد التفويض واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال الاستبانة أداة للدراسة تم توزيعها على عينة من المعلمين بلغ حجمها (٨٥٦) معلماً، وأظهر البحث درجة عالية من ممارسة القادة للقيادة التشاركية، كما اقترح البحث عدداً من سبل تطوير القيادة التشاركية بوصفها قيادة تفاعلية.

#### ١٠.١.٣. الحاج (٢٠١٨م). البحث بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم". وهدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة القيادة الفاعلة، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي

مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة البالغ عددهم (٨٧٣٣) معلماً ومعلمة، تكونت عينته التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (٤٠٠) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتبين أن درجة القيادة الفاعلة جاءت بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (٨٤.٤٧%)، وأنها تؤثر في مستوى أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم.

١٠٠.١.٤. روميرو (Romero, 2018). البحث بعنوان: "القيادة التفاعلية في مناحات المدرسة المضطربة: دراسة استكشافية لمديري المدارس الثانوية من مدينة بوينس آيرس". وهدف إلى استكشاف كيفية ممارسة مديري المدارس وعلاقتها بمناخ التعلم في مدارسهم، اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق باستخدام استبانة على عينة تكونت من (٨٢) من مديري المدارس الثانوية في مدينة بوينس آيرس. وبينت النتائج أن مديري المدارس يهتمون بالدرجة الأولى في جدول أعمالهم بالاجتماعات الإدارية والقيادية المستمرة. كما أن التفاعل لا يقتصر على الاجتماعات فقط، فقد بينت النتائج أن المديرين يهتمون بالقيادة التفاعلية بدرجة كبيرة، إذ يقضون نحو نصف وقتهم في التفاعل مع مجتمع المدرسة خارج فئة المعلمين، للتعامل المباشر والتفاعلي مع بعض الظروف المضطربة في المدرسة. وأكد أن تطوير الأداء التعليمي في المدرسة يتحقق بشكل فعال من خلال الدور القيادي التعليمي للمديرين. وأكد أهمية اتباع سياسات تدريب للتطوير المهني لتطوير قياداتهم للعمل.

١٠٠.١.٥. سليمان (٢٠١٧). البحث بعنوان: "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة". وهدف إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، ووضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، البالغ عددهم (٤٥٨٩) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة البحث (٤٧٠)، بنسبة (١٠.٢٤%) من مجتمع الدراسة، وقام الباحث باستخدام الاستبانة أداة للدراسة. وتبين من خلال البحث أنه على الرغم من الارتفاع النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين البالغة (٧٨%)، إلا أن هناك حاجة ماسة لرفعها.

١٠٠.١.٦. هانسين (Hansen, 2016). البحث بعنوان: "ممارسات القيادة المدرسية في المدارس ذات المناخ الإيجابي". هدف إلى تعرف ممارسات القيادة، وخصائص قادة المدارس في المدارس ذات المناخ الإيجابي. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي - الكمي، وتم تحديد ثلاث

مدارس في المنطقة، وإجراء مقابلة مع مدير المبنى، و(٤) معلمين من هذه المدارس الثلاث، واستخدم الباحث أداتين، هما: المقابلة، والاستبانة. وقد أكد البحث ضرورة الثقة من قبل المدير، إذ تمثل عنصرًا أساسيًا في العلاقة التي تسود بين المدير والعاملين داخل المؤسسة، وتؤكد ضرورة العمل الجماعي والتفاعلي.

١٠٠١٠٧. الصليبي (٢٠١٥). البحث بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة القيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم". وهدف إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الفعالية الذاتية لدى معلمهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم وفق متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع البحث من (٤٨٥٥) معلمًا ومعلمةً من المدارس الثانوية بغزة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٢٠) من مجتمع البحث، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. وخلص البحث إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين بلغت (٧٧.٤٠%) وهي درجة ممارسة كبيرة. إلا أنها تحتاج إلى تعزيز ولا سيما في اتجاه التفاعل مع المعلمين، وإشراكهم بدرجة أكبر في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.

١٠٠١٠٨. صالحة (٢٠١٣). البحث بعنوان: "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس". اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق من خلال استبانتين على عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة قوامها (١٣٣) ذكورًا وإناثًا: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي، والثانية لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن مديري التربية والتعليم يمارسون السلوك القيادي التفاعلي ويطورون الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة. ولا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي تبعًا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية. وهناك علاقة طردية موجبة متوسطة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وبين درجة تطويرهم لأداء مديري المدارس.

## ١٠.٢. الأبحاث التي تناولت المنظمة المتعلمة

١٠.٢.١. (العيسى، ٢٠٢٠). البحث بعنوان: "تصورات معلمي المرحلة الثانوية في لواء بني عبيد بمدينة إربد لمدارسهم كمنظمات متعلمة". هدف إلى تعرف مدى اعتبار المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بمدينة إربد منظمات متعلمة، من وجهة نظر معلميهما. اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة طبقت على (٢٥٠) معلماً ومعلمةً. وبينت النتائج أن التقدير الإجمالي لجميع المجالات مجتمعة ومنفردة كان في المستوى الكبير. وهي: العمل بروح الفريق على أعلى، والنماذج العقلية، والتمكن الشخصي، والرؤية المشتركة، والتفكير النظامي. كما بينت النتائج عدم وجود فروقات في تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيري النوع وسنوات الخبرة. وبالنسبة لمجال التمكن الشخصي، والتفكير المنطقي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتوجد فروقات في تقديرات أفراد العينة في المجالات مجتمعة، ومجالات: العمل بروح الفريق على أعلى مستوى، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة. تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح درجة البكالوريوس.

١٠.٢.٢. (الوهيد والنوخ، ٢٠٢٠). البحث بعنوان: "شروط تطبيق المنظمة التعليمية في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض". هدف إلى تحديد المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمادية والفنية والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ التنظيم التعليمي في مدارس مشروع تطوير مدينة الرياض. اتبعت المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (٤٠) من قائدات المدارس، و(٣٠٦) معلمة. وتبين أن المتطلبات مجتمعة قدرها أفراد العينة في المستوى الكبير. وكانت هناك فروق بين تقديرات أفراد العينة في مجالات: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، تبعاً لمتغير طبيعة العمل، لصالح القائدات.

١٠.٢.٣. (الكعبي، والعمري، ٢٠١٨). البحث بعنوان: "درجة توافر معايير منظمة التعلم في المدارس الثانوية العامة في الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين". هدف إلى تحديد مدى توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات من وجهة نظر مديري المدارس. اتبع البحث المنهج الوصفي، وطبق باستخدام الاستبانة على (١٨٠) من مديري مدارس المرحلة الثانوية. وبينت النتائج أن معايير المنظمة المتعلمة في المدارس تحققت بمستوى كبير. ولا فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تحقق المعايير تبعاً لمتغير النوع، باستثناء معيار تشجيع الحوار وكان لصالح المديرات، كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، باستثناء مجال التنظيم، وكان لصالح أصحاب الخبرات التي تعدت (١٠) سنوات.

١٠٠٢٠٤. (محمد، ٢٠١٧). البحث بعنوان: "متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية". هدف إلى تحديد متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم بناؤها بالاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة المطور لـ (Watkins & Marsick, 2003)، تكونت عينة البحث من (٦٦١) من العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة الأحساء، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها بلغت (38.05%)، وكان ترتيب الأبعاد: [القيادة الإستراتيجية بوزن نسبي (39.3%)، وتمكين الأفراد بوزن نسبي (38.67%)، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية بوزن نسبي (38.47%)، وتشجيع الاستفهام بوزن نسبي (37.81%)، وتشجيع التعلم الذاتي والتعاون الجماعي بوزن نسبي (37.4%)، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بوزن نسبي (37.33%)، وأخيراً فرص التعلم المستمر بوزن نسبي (36.56%)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة وفق الجنس بين استجابات عينة البحث حول توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، فيما وجدت فروق تعزى إلى الوظيفة بين مرشد طلابي ومعلم من جهة وبين مدير ووكيل من جهة أخرى لصالح مدير ووكيل.

١٠٠٢٠٥. (النوري، ٢٠١٦). البحث بعنوان: "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها". هدف إلى تعرف درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنموية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة البحث بـ (١٣١) مديراً ومديراً من مديري المدارس الثانوية. استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وقد توصل البحث إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (79.8%)، فيما تبين عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

١٠٠٢٠٦. (أبو شعبان، ٢٠١٦). البحث بعنوان: "تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس القدس)". وهدف إلى تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينج في مدارس منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين والإداريين، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٢١) معلماً وإدارياً من (٦) مدارس بالقدس، وتمثلت

الاستبانة أداة البحث، وتوصل البحث إلى أن تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينج في مدارس منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين والإداريين كان بدرجة (76.6%)، وكان ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية: [التمكين الشخصي (83.98%)، والنماذج العقلية (80.64%)، والرؤية المشتركة (78.23%)، وتعلم الفريق (76.89%)، والتفكير النظامي (76.77%)، وأن نموذج سينج مناسب تمامًا لتدوين منظمات متعلمة في القدس، إذ تقوم رؤيته على إنشاء علاقات بيئية تربط بين أجزاء المنظمة المتعلمة الواحدة، وهذا يُظهر مدى حاجة هذه المدارس إلى مثل هذا النظم، فيكون النظام التعليمي بذلك مترابطًا ومتكاملاً وقادرًا على تجاوز المحن التي يواجهها في القدس؛ لينهض من العجز الذي يعتريه إلى طاقة حيوية يمكن من خلالها تشجيع الطاقم الإداري والهئية التدريسية على الالتزام بعملية التعليم.

١٠٠٢٠٧. (الحارثي والعياصرة، ٢٠١٥). هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، اتبع البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٦٧١) معلمة تمثل نسبة (30%) من المجتمع الأصلي، ومثلت الاستبانة الأداة، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة بوزن نسبي (72%)، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة هذه الممارسة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والتخصص)، فيما وجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

١٠٠٢٠٨. (عواد، ٢٠١٥). البحث بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث"، واعتمد على المنهج الوصفي المسحي، وطبق باستخدام استبانة على عينة تكونت من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وبينت النتائج أن الإدارة المدرسية تمارس إستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمستوى متوسط. وتبين أن أبرز سبل تفعيل إستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية هي: تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية بأهمية الحاجة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس.

١٠٠٢٠٩. (Erdem & et all, 2014). البحث بعنوان: "العلاقة بين منظمة التعلم والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية". وهدفت إلى بحث العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبع البحث المنهج الكمي، وتمثلت عينة البحث بـ (٤٥٠) معلمًا ابتدائيًا، تم أخذها بطريقة عنقودية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصل البحث

إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ككل وفي أبعاد (اتقان الشخصية، والنماذج العقلية، والتفكير النظامي) تعزى لمتغيري: (الجنس، والتخصص).  
١٠٠٢٠١٠. (جبران، ٢٠١١). البحث بعنوان: "المدرسة منظمة متعلمة والمدير قائداً تعليمياً من وجهة نظر المعلمين". وهدف إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم منظمات متعلمة، ونحو مديريهم قادة تعليميين في الأردن، وتمثلت العينة ب(٤٣٩) معلماً عينة مقصودة، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصل البحث إلى أن العينة أعطت تقديرًا متوسطًا لوصف المدرسة منظمة متعلمة، وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات، يليه مجال النمو المهني، كما تبين وجود فروق في تقدير المدرسة منظمة متعلمة تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

### ١٠٠٣. التعقيب على الأبحاث السابقة

أفادت نتائج الأبحاث السابقة أن هناك نسبة عالية من المديرين يمارسون القيادة التفاعلية، وهناك حاجة لرفع درجة ممارستها، كما أن للقيادة التفاعلية دوراً مهماً في تحسين أداء المدرسة. كما أفادت الأبحاث السابقة أن مستوى توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس حسب معظم الدراسات كان في المستوى الكبير.

### أوجه الاختلاف والاتفاق بين الأبحاث السابقة والبحث الحالي

١٠٠٣٠١. من حيث المنهج: اتفق البحث الحالي مع جميع الأبحاث السابقة على استخدام المنهج الوصفي، ولكنها تباينت في استخدامها لمجالات هذا المنهج العام، فنجد دراسة (ريماوي، ٢٠٢٠) التي استخدمت النوعي بجانب الكمي. ودراسة (Erdem, et all 2014) استخدمت المنهج الكمي، فيما استخدم روميرو (Romero, 2018)، و(عواد، ٢٠١٥)، و (الوهيد والتتوخ، ٢٠٢٠)، و(العيسى، ٢٠٢٠) المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦) ودراسة (الحارثي والعياصرة، ٢٠١٥)، ودراسة (محمد، ٢٠١٧) فقد استخدمت المنهج الوصفي بشكل عام، فيما استخدمت دراسة (النويري، ٢٠١٦) المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وقد اتفق البحث الحالي مع دراسة النويري (٢٠١٦) في استخدامها المنهج الوصفي بمجاله التحليلي.

١٠٠٣٠٢. من حيث الأداة: اتفق البحث الحالي مع جميع الأبحاث السابقة على الاستبانة أداة للدراسة. باستثناء دراستي: ريماوي (٢٠٢٠) هانسين (Hansen, 2016)، فقد طبقتا باستخدام المقابلة بجانب الاستبانة.

١٠٠.٣.٣. من حيث العينة: تنوعت عينات الأبحاث من حيث طبيعتها، فبعضها استهدف معلمي المدارس الثانوية كأبحاث: (العيسى، ٢٠٢٠) (محمد، ٢٠١٧)، و(عواد، ٢٠١٥)، و(الحارثي والعياصرة، ٢٠١٥)، فيما استهدفت دراسة (Erdem, et all 2014) معلمي المرحلة الابتدائية، ومنها ما جمع بين المعلمين والإداريين كدراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦)، ولكن بعضها استهدف مديري المدارس الثانوية عينة للدراسة مثل أبحاث: (الوهيد والتتوخ، ٢٠٢٠)، و(الكعبي، والعمرى، ٢٠١٨)، و(Romero, 2018)، و(النوري، ٢٠١٦).

١٠٠.٣.٤. من حيث طريقة اختيار العينة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية في أغلب الأبحاث السابقة ما عدا دراسة (Erdem, et all 2014) التي تم اختيار عينتها بطريقة عنقودية، أما دراسة (عواد، ٢٠١٥) ودراسة (النوري، ٢٠١٦) فقد استخدمتا المسح الشامل لمجتمع البحث، ويتميز البحث الحالي باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث.

#### أوجه الإفادة

وقد أفاد الباحثان من الأبحاث السابقة، في الانتباه لموضوع البحث، وتحديد مشكلته، وتحديد أهدافه وتساؤلاته، وتناول الإطار المعرفي، وتكوين وبناء أداتي البحث، ومناقشة النتائج، ومقارنتها.

#### ١٠. منهج البحث:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي بمحاله التحليلي.

#### ١١. الطريقة والإجراءات

١١.١. مجتمع البحث والعينة: تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، وقد بلغ عددهم (١٤٤٧) معلمًا ومعلمةً، موزعين على مديرتي شرق غزة وغرب غزة، يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية، منها (١٩) مدرسة تتبع مديرية شرق غزة، (٢٦) مدرسة تتبع مديرية غرب غزة. والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول (١) توزيع مجتمع البحث

المديرية	العدد	النسبة %	الجنس	العدد	النسبة %
شرق غزة	٥٩٤	٤١	ذكور	٦٦٠	٤٥
غرب غزة	٨٥٣	٥٩	إناث	٧٨٧	٥٥
المجموع	١٤٤٧	١٠٠	المجموع	١٤٤٧	١٠٠

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

المصدر (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠، ٢٦-٣٣)

وزعت أداة البحث على (٣٢٠) معلماً ومعلمة اختيروا عينة عشوائية طبقية، وتم استرجاع (٣٠٨) استبانات صالحة تمثل العينة الفعلية، ويشكّل ذلك ما نسبته (٢٢.٣ %) من مجتمع البحث، و(٩٦ %) من العينة المختارة. والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة الفعلية

المديرية	العدد	النسبة %	الجنس	العدد	النسبة %
شرق غزة	١٢٦	٤٧	ذكور	١٤٥	٤١
غرب غزة	١٨٢	٥٣	إناث	١٦٣	٥٩
المجموع	٣٠٨	١٠٠	المجموع	٣٠٨	١٠٠

#### ١١.٢. أداتا البحث

استخدم البحث استبانتين، الأولى تضمنت (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للقيادة التفاعلية هي: "المهارات الشخصية، ومهارات التواصل التفاعلي، والمهارات المهنية الابداعية"، أما الثانية، فقد تضمنت (٤٩) فقرة موزعة على خمسة معايير للمنظمة المتعلمة، هي: البراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، والرؤى المشتركة، والتعلم الجماعي/ الفرقي، والتفكير النظامي"، وأمام كل جملة (٥) بدائل (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

#### ١١.٣. صدق وثبات أداتي البحث

##### ١١.٣.١. الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانتين عرضتا على مجموعة من

المحكمين الخبراء ممن لديهم خبرة كافية في التعليم الإلكتروني وتعليم التكنولوجيا، بلغ عددهم (٦) ستة خبراء، لبيان رأيهم في دقة الصياغة، ووضوح الفقرات، ومناسبة وارتباط الفقرات للمحور الذي تتبعه، وأية اقتراحات للفقرات أو للمحاور ككل، وبعد الأخذ بمقترحات السادة المحكمين، وملحوظاتهم سواء بالحذف أو الإضافة، أو بالتعديلات، أصبحت الاستبانتان بشكلهما النهائي، الأولى (القيادة التفاعلية) مكونة من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: المهارات الشخصية الذاتية، ومهارات الاتصال والتواصل التفاعلي، والمهارات المهنية الإبداعية. والاستبانة الثانية (المنظمة المتعلمة) مكونة من (٤٩) فقرة موزعة على خمسة محاور، هي: البراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، والرؤى المشتركة، والتعلم الفرقي/ الجماعي، والتفكير النظامي.

١١.٣.٢. صدق الاتساق الداخلي: ويتم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب

معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الفقرة الواحدة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له تلك

الفقرة، ويبين ذلك الجدول رقم (٣)

جدول (٣) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور للاستبانة الأولى (القيادة التفاعلية)

أبعاد الاستبانة					
المهارات الشخصية الذاتية		مهارات الاتصال والتواصل التفاعلي		المهارات المهنية الإبداعية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**0.784	١	**0.784	١	**0.548
٢	**0.854	٢	**0.852	٢	**0.856
٣	**0.952	٣	**0.884	٣	**0.945
٤	**0.657	٤	**0.745	٤	**0.756
٥	**0.741	٥	**0.753	٥	**0.752
٦	**0.654	٦	**0.745	٦	**٠.٩١١
٧	**0.851	٧	**0.658	٧	**0.672
٨	**٠.698			٨	**0.746

\*\*معامل ارتباط عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن كل فقرة من فقرات البعد الواحد مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة

إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويشير ذلك إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور للاستبانة الثانية (المنظمة المتعلمة)

البراعة الشخصية		النماذج الذهنية		الرؤى المشتركة		التعلم الفرقي/ الجماعي		التفكير النظامي	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**0.758	١	**٠.٧٥٩	١	**0.589	١	**٠.٨٥٢	١	**٠.٦٩٨

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

**0.684	٢	**٠.٦٤٨	٢	**0.749	٢	**٠.٧٤٥	٢	**٠.٧٣١	٢
**0.782	٣	**٠.٧٤٦	٣	**0.723	٣	**٠.٧٦١	٣	**٠.٦٥٨	٣
**0.821	٤	**٠.٨٢١	٤	**0.745	٤	**٠.٨٥٢	٤	**٠.٨٤٥	٤
**0.851	٥	**٠.٦٨١	٥	**0.716	٥	**٠.٧٤٩	٥	**٠.٧٩٨	٥
**0.746	٦	**٠.٨١٩	٦	**0.731	٦	**٠.٦٥٨	٦	**٠.٦٩٨	٦
**0.798	٧	**٠.٧٥٦	٧	**0.904	٧	**٠.٧٨٩	٧	**٠.٦٤٨	٧
**0.729	٨	**٠.٧٤١	٨	**0.849	٨	**٠.٨٤٥	٨	**٠.٩٥٤	٨
	٩	**٠.٨٤٢	٩	**0.658	٩	**٠.٧٣٢	٩	**٠.٧٤٥	٩
				**0.846	١٠	**٠.٩٣١	١٠	**٠.٧٨٥	١٠
						**٠.٧٦٩	١١	**٠.٧٥١	١١

\*\*معامل ارتباط عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن كل فقرة من فقرات البعد الواحد مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويشير ذلك إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. ١١.٣.٣ الثبات: للتحقق من ثبات الاستبانة طبقت على عينة قوامها (٢٠) مفردة، خارج عينة البحث، وتم احتساب معامل الثبات من خلال تطبيق معادلة كرونباخ. وبالنسبة للاستبانة الأولى (القيادة التفاعلية)، بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات (٠.٩٤٧)، وبلغت قيم أبعاد الاستبانة الأولى كما يلي: المهارات الشخصية الذاتية (٠.٨٩٧)، ومهارات الاتصال والتواصل التفاعلي (٠.٩٤١)، والمهارات المهنية الإبداعية (٠.٩١٧). وبالنسبة للاستبانة الثانية (المنظمة المتعلمة)، بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات (٠.٩٤)، وبلغت قيم أبعاد الاستبانة الثانية كما يلي: البراعة الشخصية (٠.٩١٧)، والنماذج الذهنية (٠.٨١٩)، والرؤى المشتركة (٠.٨٢٦)، والتعلم الفرقي / الجماعي (٠.٩١٣)، والتفكير النظامي (٠.٧٤٨).

جدول (٤) معامل ثبات الاستبيان كرونباخ ألفا

البيان	معامل ألفا- كرونباخ	البيان	معامل ألفا- كرونباخ
الاستبانة الأولى (القيادة التفاعلية)		الاستبانة الثانية (المنظمة المتعلمة)	
المهارات الشخصية الذاتية	٠.٨٩٧	البراعة الشخصية	٠.٩١٧

0.819	النماذج الذهنية	٠.٩٤١	مهارات الاتصال والتواصل التفاعلي
0.826	الرؤى المشتركة	٠.٨٩٧	المهارات المهنية الإبداعية
٠.٩١٣	التعلم الفرقي/ الجماعي		
0.748	التفكير النظامي		
0.894	الثبات العام للاستبانة	٠.٩٤٧	الثبات العام للاستبانة

١١.٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة: قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences باستخدام

أساليب إحصائية عدة، بغرض إنجاز البحث، هي:

١١.٤.١. المتوسطات الحسابية لتحديد درجة ومستوى المتغيرات وأهميتها.

١١.٤.٢. معامل ألفا كرونباخ للكشف عن ثبات وصدق أداة البحث.

١١.٤.٣. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.

١١.٤.٤. الانحدار البسيط لقياس أثر القيادة التفاعلية متغيراً مستقلاً في مستوى تحقق معايير المدرسة

المتعلمة متغيراً تابعاً.

## ١٢. عرض نتائج البحث وتفسيرها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها من خلال استجابات المبحوثين على أداتي البحث، واللتين خضعتا للمعالجة الإحصائية وفق أسئلة البحث، واتباع المحك الموضح في الجدول الآتي رقم (٥)، وسيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات البحث.

جدول (٥) يوضح المحك المعتمد في البحث

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من ١.٨٠ - ١.٠٠	٢٠% - ٣٦%	صغيرة جداً
من ٢.٦٠ - ١.٨١	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	صغيرة
من ٣.٤٠ - ٢.٦١	أكبر من ٥٢% - ٦٨%	متوسطة
من ٤.٢٠ - ٣.٤١	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	كبيرة
من ٥.٠٠ - ٤.٢١	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	كبيرة جداً

## ١٢.١. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ما متوسط تقدير المعلمين لدرجة تطبيق مديري

### المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد

استبانة القيادة التفاعلية ودرجتها الكلية، والنتائج يوضحها الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد القيادة التفاعلية

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	البعد
2	70.0	0.41	3.50	28	٨	المهارات الشخصية الذاتية
1	71.4	0.65	3.57	25	٧	مهارات الاتصال والتواصل التفاعلي
3	62.6	0.74	3.13	25	٨	المهارات المهنية الابداعية
-	67.8	0.57	3.39	78	٢٣	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أن تقدير أفراد العينة لمتوسطات القيادة التفاعلية بأبعادها الثلاثة جاءت مرتفعة

نسبيًا، ويشير ذلك إلى اهتمام وحرص المديرين لأن يكونوا متفاعلين مع المعلمين والعاملين في المدرسة مدخلاً لتحقيق أغراض العملية التعليمية، ومن الملاحظ أن المديرين يولون الاتصال والتواصل أهمية خاصة، وربما يعود ذلك إلى أن التفاعل أكثر ما يظهر من خلال التواصل بين أفراد الأسرة المدرسية. وتتوافق تلك النتائج بشكل عام مع دراسة ريموي (٢٠٢٠)، والشمري واللوكان (٢٠١٨)، والحاج (٢٠١٨)، وروميرو (Romero, 2018)، والصليبي (٢٠١٥)، كما تختلف النتائج إلى حد ما مع نتائج أبحاث: سليمان (٢٠١٧)، و(Hansen, 2016)، وصالح (٢٠١٣).

ولمزيد من النتائج، يعرض الباحثان النتائج المتعلقة بفقرات كل بعد من أبعاد استبانة القيادة التفاعلية:

## ١٢.١.١. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الأول: "المهارات الشخصية الذاتية" والتي

يوضحها الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة لفقرات بعد المهارات الشخصية الذاتية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتحمل كامل المسؤولية عما يحدث داخل مدرسته	٣.٦٢	0.42	72.4	3
2	يسعى بإصرار إلى تحقيق النجاح والتميز	٣.٠٢	0.32	60.4	8
3	يوازن بين حاجات العاملين ومصالح العمل	٣.٧٢	0.64	74.4	2
4	يعمل على بناء الشخصية القوية القادرة على مواجهة المواقف المختلفة في العمل	٣.٥١	0.65	70.2	4
5	يبادر إلى طرح أفكار جديدة	٣.٤١	0.72	68.2	6
6	يتحلى بالصبر في أثناء تعامله مع المشكلات المدرسية	٣.١٥	0.51	63.0	7
٧	يسعى بحزم وإيمان نحو تحقيق الأهداف التي رسمها	٣.٤٥	0.32	69.0	5
٨	يتقبل النقد موظفًا إياه تغذيةً راجعةً لأدائه	٣.٨٨	0.58	77.6	1
	الدرجة الكلية	3.50	0.46	70.0	-

ويتبين من الجدول أن الفقرات التي تشير متوسطاتها إلى درجات مرتفعة مثل تقبل النقد، والموازنة بين العاملين وتحمل المسؤولية تؤكد أن المديرين لديهم الخبرة الكافية للعمل الجماعي، ويمتلكون مهارات تساعد في تقديم مصلحة العمل، كما يتضح أيضًا أن بعض المديرين قد يفقدون صبرهم بسبب تعقد المشاكل وكثرتها، ما يفقدهم الحرص على تحقيق التميز ويجعلهم يحجمون عن طرح أفكار جديدة، ويظهر ذلك من خلال متوسط درجات الفقرات (٦)، (٧)، (٨)، فقد بلغت أوزانها النسبية أقل من (٦٩%)، ولا شك أن الظروف السياسية والاقتصادية المتمثلة بالحصار الاقتصادي على قطاع غزة وانخفاض الرواتب

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

التي يتقاضاها المعلمون والمديرون لها بالغ الأثر في ذلك. ووهناك توافق لتلك النتائج بشكل عام مع دراسة ريموي (٢٠٢٠)، وروميرو (Romero, 2018)

١٢.١.٢. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثاني: "الاتصال والتواصل التفاعلي"، ويوضحها

الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه غزة لفقرات بعد "الاتصال والتواصل التفاعلي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	ينتهج الحوار أسلوبًا لتقريب وجهات النظر بينه وبين المعلمين	٣.٧٢	0.43	74.4	3
2	يقف على درجة متساوية من جميع المعلمين في المدرسة	٣.٦	0.37	72.0	5
3	يوظف خبراته في بناء الفريق وقيادته	٣.٨١	0.71	76.2	1
4	يقوم بحل أي إشكال بين المعلمين فور حدوثه	٣.٤٢	0.56	68.4	7
5	يستخدم وسائل الإقناع المختلفة في التقريب بين وجهات النظر	٣.٧٥	0.42	75.0	2
6	يستخدم قدرته على التأثير في بناء أرضية مشتركة مع جميع المعلمين	٣.٥٧	0.61	71.4	6
7	يشجع العمل التعاوني بين المعلمين	٣.٦٤	0.35	72.8	4
	الدرجة الكلية	3.57	0.44	71.4	-

يتضح من الجدول أن الفقرتين رقم (٣)، ورقم (٥) جاءتا في المرتبة الأولى والثانية من حيث المتوسط والوزن النسبي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى امتلاك أغلب المديرين -وهم عادة ممن لديهم سنوات خدمة عدة- خبرة كافية للتعامل مع فرق العمل، ما يمكنهم من القدرة على الإقناع، أما العبارة رقم (٤) التي حازت أقل وزن نسبي (٦٨.٤%) يمكن أن تفسر قدرة المدير على حل المشاكل ولكن ليس بالضرورة فور

حدوثها لأن بعض المشاكل يلزمها التروي في إيجاد حلول، ولا يعني ذلك عيبًا في أداء المدير بقدر ارتباطه بطبيعة المشاكل. وهناك قدر من التوافق مع دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨)، ودراسة ريموي

(٢٠٢٠)، روميرو (Romero, 2018)، هانسين (Hansen, 2016)

١٢.١.٣. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثالث: المهارات المهنية الابداعية"، ويوضحها

الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة لفقرات بعد المهارات المهنية الإبداعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يوجه المعلمين نحو الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية	٣.٣٢	0.42	66.4	4
2	يستثير قدرات معلميه لإنجاز المهام الموكلة إليهم بسرعة واقتدار	٣.٣٤	0.31	66.8	3
3	يجيد التخطيط لكافة عناصر العملية التعليمية	٢.٩٦	0.51	59.2	6
4	يطور خبرة المعلمين في توظيف التقنية في العملية التعليمية	٢.٦١	0.33	52.2	8
5	يواكب الأفكار الإبداعية الجديدة في المجال الإداري التربوي	٣.٣٨	0.37	67.6	2
6	يدرس الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية بعمق مع أصحاب الاختصاص من المعلمين	٣.٢٣	0.48	64.6	5
7	يوجه المعلمين - وخاصة الجدد منهم - نحو اتباع طرق التدريس المناسبة	٣.٤٣	0.29	68.6	1
٨	يسعى لتوفير متطلبات التجديد والابتكار في مدرسته	٢.٩٣	0.78	58.6	7
	الدرجة الكلية	3.13	0.53	62.6	-

يتبين من الجدول أن كل فقرات هذا البعد وأوزانها النسبية تشير إلى أن المعلمين يرون مديريهم يمتلكون المهارات المهنية الإبداعية بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لأسباب عدة، منها:

- عدم قدرة بعض المديرين وخاصة كبار السن على متابعة مستجدات العصر، لذا لا يكونون حريصين بالمستوى المطلوب على توفير متطلبات التجديد والابتكار.
- لا يمتلك معظم مديري المدارس الخبرة التقنية اللازمة للعملية التعليمية.
- ليس بالضرورة أن يمتلك المدير المعرفة التامة بكل التخصصات التي يتم تدريسها.

ويتضح من خلال الجدول أن أغلب المديرين يحاولون جاهدين الاهتمام بالمعلمين الجدد توجيهًا ومتابعةً، وذلك أمر طبيعي للاطمئنان إلى أن المعلمين الجدد يحتاجون رعاية واهتمامًا خاصًا، كما يظهر من الوزن النسبي للفقرة رقم ٧ حيث حصلت على أعلى قيمة ٦٨.٣%. وهناك توافق للنتائج مع نتائج دراسة ربحاوي (٢٠٢٠).

### ١٣. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: الذي ينص على: "ما مستوى تحقق معايير

#### المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهما والدرجة الكلية، والنتائج يوضحها الجدول (١٠) الآتي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهما

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية	عدد المؤشرات	المعيار
4	65.0	0.37	٣.٢٥	26	٨	البراعة الشخصية
5	62.2	0.28	3.11	28	٩	النماذج الذهنية
3	68.0	0.56	3.40	34	١٠	الرؤى المشتركة
1	74.6	0.64	3.73	41	١١	التعلم الفرقي/ الجماعي
2	69.0	0.42	3.45	38	١١	التفكير النظامي
-	68.2	0.39	3.41	167	49	الدرجة الكلية

أكثر ما يلفت النظر في الجدول السابق أن معيار التعلم الفرقي/ الجماعي هو المعيار الوحيد تقريباً الذي تجاوز وزنه النسبي (٧٠%)، ويشير ذلك إلى تحققه بدرجة كبيرة نوعاً ما، مقارنة بالمعايير الأخرى، ولا شك أن ذلك يعزى لمهارات الاتصال والتواصل الجماعي التي تبين سابقاً أن أغلب المديرين يمتلكونها، هذا علاوة على أن العمل الفرقي لا يمكن الاستغناء عنه في إنجاز أغلب الأنشطة التعليمية التي تتصف بالجماعية، أما معيار النماذج الذهنية فقد تحقق من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة تقترب من الدرجة المنخفضة، إذ بلغ وزنه النسبي (٦٢.٢%)، وربما يعود ذلك إلى:

- إحجام بعض المعلمين عن تقديم واقتراح الأفكار الإبداعية التي يطلبها المدير.
  - تعدد وتنوع المشكلات التي تواجه المدرسة يجهد المديرين والمعلمين ويدفعهم إلى اللامبالاة.
  - الظروف الصعبة التي يعيشها الطلبة والمعلمون وقلة الإمكانيات التي تنعكس على نفسياتهم، فتزيد وتعقد المشكلات التي يواجهونها.
  - قلة اهتمام بعض المديرين بمناقشة المعلمين عند مواجهة المشكلات، أو عدم قبول آرائهم.
- وهناك توافق بين تلك النتائج ونتائج دراسة (الوهيد والتوخ، ٢٠٢٠)، و(العيسى، ٢٠٢٠)، و(الكعي، والعمري، ٢٠١٨)، و(النويري، ٢٠١٦)، وهناك اختلاف مع دراسة (محمد، ٢٠١٧)، و(النويري، ٢٠١٦)، و(أبو شعبان، ٢٠١٦)، و(الحارثي والعباصرة، ٢٠١٥). كما كان هناك اختلاف مع نتائج دراسة (عواد، ٢٠١٥)، و(جبران، ٢٠١١).
- ولزيد من النتائج، يعرض الباحثان النتائج المتعلقة بمؤشرات كل معيار من معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهما.

### ١٣.١. النتائج المتعلقة بمؤشرات المعيار الأول: "البراعة الشخصية"، والجدول (١١) يوضح

ذلك

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق مؤشرات البراعة

الشخصية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تشجيع المدرسة المعلمين على التعلم المستمر عادةً ذلك أمراً حيوياً	٣.٥٢	٠.٤٢	70.4	2
2	تعتمد المدرسة ثقافة الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال	٣.٣١	0.29	66.2	3

3	تشجع المدرسة المعلمين على عرض أفكارهم دون النظر لسنوات خدمتهم	٣.٠٢	0.41	60.4	8
4	توفر المدرسة البيانات والمعلومات اللازمة لتنمية الكفاءة المهنية لدى المعلمين	٣.١٠	0.58	62.0	5
5	تتيح المدرسة الفرصة لجميع المعلمين لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	٣.٦١	0.45	72.2	1
6	تدفع المدرسة المعلمين باتجاه مشاركة المعرفة محلياً ودولياً	٣.٠٧	0.39	61.4	7
7	توظف المدرسة الوسائل التقنية الحديثة خلال أداء العاملين لمهامهم المطلوبة منهم	٣.١٤	0.71	62.8	6
٨	تضمن المدرسة الإنجازات العلمية للمعلمين بشكل عملي	٣.١٧	0.37	63.4	4
	الدرجة الكلية	٣.٢٥	0.49	65.0	-

يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (٥) حصلت على المرتبة الأولى بالنسبة لمؤشرات معيار البراعة الشخصية؛ إلا أنها لا تشير إلى مستوى عالٍ من التحقق، فقد كان الوزن النسبي لها (٧٢.٢%)، وهو أقرب للمستوى المتوسط، ويمكن الاستنتاج أن عددًا لا بأس به من المدارس لا تتيح فرصة المناقشة للمشاكل التي تواجهها، ولا سيما أن المؤشر رقم (٣) يؤكد ذلك، إذ حصل على وزن نسبي (٦٠.٤%)، يكاد يقترب من مستوى منخفض، ويشير ذلك إلى عدم اهتمام المديرين بأفكار المعلمين الجدد، كما يظهر بوضوح أن هناك تقصيرًا من قبل نسبة ليست قليلة من المدارس في توظيف الوسائل التقنية الحديثة، ربما لعدم توفرها بالكم والكيف المطلوب، ما يقلل اهتمامها بتشجيع المعلمين لمشاركة المعرفة محلياً ودولياً. وهناك توافق مع نتائج دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦).

### ١٣.٢. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثاني: "النماذج الذهنية"، والجدول (١٢) يوضح ذلك

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق مؤشرات النماذج الذهنية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تعتمد المدرسة على أسلوب التخطيط العلمي لإنتاج خططها المطلوبة	٣.٥٣	0.26	70.6	1

2	تحرص إدارة المدرسة على إشراك المعلمين عند معالجة المشكلات التي تواجهها وخاصة المعقدة	٣.٤٢	0.41	68.4	2
3	تتبنى المدرسة أساليب تفكير مرنة تستجيب لما يستجد من ظروف	٢.٣٥	0.57	47.0	9
4	تساعد المدرسة المعلمين على اكتساب المعلمين الأساليب المتطورة في أداء العمل	٣.٠١	0.67	60.2	7
5	تعتمد المدرسة مبدأ تقبل الآخر والحوار أساساً لصياغة أهدافها المستقبلية	٢.٩٥	0.43	59.0	8
6	تمنح المدرسة المعلمين الفرصة لتطبيق أفكارهم على أرض الواقع بما لا يتعارض مع سياستها	٣.٢٤	0.49	64.8	5
7	تشجع المدرسة الاستفسار من خلال إجراء المحادثات وتقاسم الرؤى مع الآخرين	٣.٢٥	0.58	65.0	4
8	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم إدارة المدرسة	٣.١٧	0.34	63.4	6
٩	تعتمد المدرسة بيئة الانفتاح في مناخات العمل لمواجهة الصعوبات	٣.٣٤	0.37	66.8	3
	الدرجة الكلية	3.11	0.31	62.2	-

يتضح من الجدول أن مستوى تحقق معيار النماذج الذهنية متوسط، فقد بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية للمعيار (٦٢.٢%)، ولا شك أن هذا المستوى تأثر ببعض المؤشرات التي حصلت على تقدير متدنٍ من قبل المعلمين، وخاصة تلك المتعلقة بتبني المدرسة أساليب تفكير مرنة وعصرية تستجيب للظروف المستجدة، إذ حصلت الفقرة رقم (٣) على أقل وزن نسبي بلغ (٤٧.٠%)، ويظهر من الجدول

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

أن عددًا ليس بالقليل من المعلمين يتهم المدرسة التي يعمل فيها بأنها لا تهتم كثيرًا بالحوار ولا تحترم الرأي الآخر، فقد حصلت الفقرة رقم (٥) على وزن نسبي لم يتجاوز (٥٩.٠%)، كما يمكن الاستنتاج أن أكثر من (٣٠%) من المعلمين غير راضين عن أسلوب التخطيط المتبع في مدارسهم، فقد حصلت الفقرة رقم (١) على وزن نسبي (٧٠.٦%). ويمكن أن يعزى ذلك كله إلى أن بعض المديرين يفضلون النمط الديكتاتوري في القيادة. وهناك توافق مع نتائج دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦).

١٣.٣. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثالث: "الرؤى المشتركة"، والجدول (١٣) يوضح ذلك

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق مؤشرات الرؤى المشتركة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تعمل المدرسة على توحيد جهود العاملين في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة	٣.٥٧	0.62	71.4	2
2	تسند المدرسة أدورًا واضحة للمعلمين تضمن من خلالها ممارستهم لتحقيق الرؤية المشتركة	٣.٠٥	0.29	61.0	10
3	تشرك المدرسة المعلمين في وضع خطتها الإستراتيجية	٣.٥١	0.37	70.2	3
4	تركز المدرسة على الرؤية الإيجابية (الأشياء التي تود تحقيقها) مقابل الرؤية السلبية (الأشياء التي تود التخلص منها)	٣.١٠	0.49	62.0	8
5	تسعى المدرسة إلى بناء رؤية واضحة يشارك في بنائها معظم العاملين فيها	٣.٦٢	0.52	72.4	1
6	يتوفر في المدرسة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	٣.١٧	0.31	63.4	7
7	تضع المدرسة رؤياها المستقبلية بناءً على فهم	٣.٠٩	0.75	61.8	9

	دقيق للواقع				
٨	تعدّ المدرسة زرع الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين مسؤولية الجميع	٣.٤١	0.41	68.2	5
٩	تعمل المدرسة على دمج الرؤى الشخصية للمعلمين لتتكامل مع الرؤى العامة لها	٣.٢٦	0.66	65.2	6
١٠	تهتم إدارة المدرسة بإطلاع العاملين على الدروس والعبر من أجل الاستفادة منها	٣.٤٨	0.45	69.6	4
	الدرجة الكلية	3.40	0.57	68.0	-

تشير الدرجة الكلية إلى أن مستوى تحقق معيار الرؤى المشتركة متوسط، فقد حصل على وزن نسبي (٦٨.٠%)، ولكن بإمعان النظر في الجدول يتبين أن المدرسة لا تهتم كثيراً بإسناد أدوار واضحة للمعلمين تضمن من خلالها ممارستهم لتحقيق الرؤية المشتركة، وربما يعود ذلك لعدم ثقة بعض مديري المدارس بقدرة المعلمين وخاصة الجدد في القيام بمثل تلك الأدوار، بالإضافة إلى وجود معلمين لا يرغبون بالقيام بتلك الأدوار ظناً منهم أنها لا تعود عليهم بالنفع، أما قدرة المدرسة على تحليل وفهم الواقع بغرض وضع رؤية شاملة، فيرى ما يقرب من (٤٠%) من المعلمين أن مدارسهم لا تقوم بذلك بالشكل المطلوب، هذا بالرغم من محاولة المدارس إشراك المعلمين في بناء رؤية المدرسة وتوحيد جهودهم في وضع الخطط اللازمة لتحقيقها، ويُلاحظ حصول الفقرة الخامسة على أعلى وزن نسبي يبلغ (٧٢.٤%)، أما الفقرة الرابعة فقد حصلت على ثاني أعلى وزن نسبي يبلغ (٧١.٤%). وهناك توافق مع نتائج دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦). وهناك قدر من الاختلاف مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٧).

#### ١٣.٤. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الرابع: التعلم الفردي/ الجماعي، والجدول (١٤) يوضح

ذلك

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق مؤشرات التعلم الفردي/ الجماعي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتم تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعد المعلمين على تحسين أدائهم	٤.٢	0.81	84.0	1

2	تراجع فرق العمل في المدرسة أسلوب التفكير من خلال النقاش الجماعي والمعلومات المتوفرة	٣.٦١	0.45	72.2	7
3	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي	٣.٤٩	0.46	69.8	10
4	يتم تشكيل فرق العمل على أساس الرغبة والتخصص والقدرات	٣.٤٠	0.71	68.0	11
5	تقدم المدرسة الدعم والمؤازرة والتوجيه المهني للمعلم الجديد	٣.٨٩	0.34	77.8	3
6	تسعى المدرسة إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد ومهاراتهم عن طريق اعتماد العمل الفريقي	٣.٨٢	0.29	76.4	4
7	تتمتع فرق العمل بالحرية في اختيار الآليات والوسائل لتحقيق الأهداف المرسومة	٣.٧١	0.41	74.2	6
٨	تحرص المدرسة على اعتماد مبدأ التنوع عند تشكيل فرق العمل	٣.٧٣	0.32	74.6	5
٩	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق وليس كأفراد	٣.٥٧	0.46	71.4	8
١٠	تأخذ المدرسة بأفكار وتوصيات فرق العمل	٣.٩٣	0.37	78.6	2
١١	تخول المدرسة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها	٣.٥٢	0.57	70.4	9
	الدرجة الكلية	3.73	0.48	74.6	-

من اللافت للنظر أن مؤشر تبادل الخبرات بصورة جماعية يساعد المعلمين على تحسين أدائهم، المنصوص عليه في الفقرة رقم (١) هو المؤشر الوحيد الذي حصل على مستوى عالٍ جداً، فقد بلغ وزنه النسبي (٨٤.٠%)، وهذا يشير إلى أن أغلب المدارس تسعى بجدّ لتبادل الخبرات ليستفيد منها المعلمون،

ولكن ليس من الضروري أن تتحقق الفائدة، كما يُلاحظ أن مؤشر رقم (١٠) الذي ينص على "تأخذ المدرسة بأفكار وتوصيات فرق العمل" حصل على ثاني أعلى وزن نسبي بلغ (٧٨.٦%)، يشير إلى مستوى عالٍ من التحقق، وربما يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تؤمن بتوصيات فرق العمل أكثر من إيمانها بتوصيات الأفراد، كما يتبين من الجدول أن المؤشرين (٤،٣) اللذين ينصان على "يتم تشكيل فرق العمل على أساس الرغبة والتخصص والقدرات"، و"يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي"؛ قد حصلا على الترتيبين الأخيرين، ما يشير إلى أن كثيراً من مديري المدارس لا يهتمون بالتنوع ولا يسعون للاستفادة منه. وهناك توافق مع نتائج دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦). وهناك قدر من الاختلاف مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٧).

### ١٣.٥. النتائج المتعلقة بفقرات البعد الخامس: "التفكير النظامي"، والجدول (١٥) يوضح ذلك

#### جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق مؤشرات التفكير النظامي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تربط المدرسة الأحداث بعضها ببعض لتكوين نظرة شمولية واتخاذ قرارات أكثر واقعية	٣.٦٨	0.77	73.6	4
٢	تشجع المدرسة المعلمين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات	٣.١٧	0.32	63.4	11
٣	تعّد المدرسة التغذية الراجعة منطلقاً لتفكيرها المستقبلي	٣.٦٤	0.46	72.8	5
٤	توجّه المدرسة المعلمين إلى التعامل مع المشكلات بعدّها فرصاً للتعليم	٣.٤٠	0.58	68.0	8
٥	ترسخ المدرسة مبدأ التصور الكلي في التفكير لحل المشكلات التي تواجه المعلمين	٣.٥١	0.39	70.2	7
٦	تشجع المدرسة المعلمين على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل	٣.٨١	0.27	76.2	1

٧	تحلل المدرسة أي موضوع أو مشكلة من جميع الجوانب قبل اتخاذ أي قرار بخصوصه	٣.٦١	0.71	72.2	6
٨	تستند المدرسة في قراراتها على التفكير الإيجابي نحو المستقبل	٣.٧٨	.062	75.6	2
٩	تفتح المدرسة مجال النقاش للاستفسار حول المعلومات التي يتم جمعها	٣.٧٢	0.69	74.4	3
١٠	توجه المدرسة المعلمين لتجنب الحلول العرضية والابتعاد عن الأسباب غير الواضحة	٣.٣٥	0.51	67.0	9
١١	تعيد المرسمة تصميم إجراءات العمل بصورة تساعد على التكيف بمرونة مع المؤثرات الداخلية والخارجية	٣.٢٧	0.44	65.4	10
	الدرجة الكلية	3.45	0.52	69.0	-

يتضح من الجدول أن أغلب المدارس تهتم بتحسين أساليب العمل من خلال حث المعلمين على ذلك، فقد حصل المؤشر رقم (٦) الذي ينص على "تشجع المدرسة المعلمين على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل" على أعلى وزن نسبي بلغ (٧٦.٢%)، كما يتضح أن تفكير المدارس نحو المستقبل إيجابي بشكل كبير، فقد بلغ الوزن النسبي للمؤشر رقم (٨) الذي ينص على "تستند المدرسة في قراراتها على التفكير الإيجابي نحو المستقبل"؛ ما يشير إلى حرص المدارس على الاستعداد للمستقبل في محاولة جادة للارتقاء والتميز، إلا أن هناك مدارس لا تشجع المعلمين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات، فقد حصل هذا المؤشر على الترتيب الأخير بوزن نسبي بلغ (٦٣.٤%). وهناك توافق مع نتائج دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٦). وهناك قدر من الاختلاف مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٧).

١٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها، والذي ينص على "هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التفاعلية بأبعادها المختلفة ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة بالإضافة لمعامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة التفاعلية والدرجة الكلية لمستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة، والجدول رقم (١٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة بالإضافة لمعامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة التفاعلية والدرجة الكلية لمستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة

الدرجة الكلية لمعايير المنظمة المتعلمة	التفكير النظمي	التعلم الفرقي	الرؤية المشتركة	النماذج	البراعة الشخصية	معايير المنظمة المتعلمة
						أبعاد القيادة التفاعلية
0.498**	0.361*	0.548**	0.441**	0.322*	0.521**	المهارات الشخصية
0.781**	0.451**	0.795**	0.654**	0.412**	0.701**	مهارات التواصل التفاعلي
0.674**	0.401**	0.692**	0.596**	0.311*	0.541**	المهارات المهنية الإبداعية
0.721**	0.421**	0.785**	0.521**	0.368*	0.598**	الدرجة الكلية للقيادة التفاعلية

\* دالة عند 0.05، \*\* دالة عند ٠.٠٠١

ويتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠.٧٢١)، وهي دالة عند مستوى (0.001).

كما يتضح أن هناك ارتباطاً موجباً وقوياً بين درجة أبعاد القيادة التفاعلية ومستوى تحقق كل معايير المنظمة المتعلمة، فقد بلغ أقل معامل ارتباط بينها (٠.٣١١) وهو دال عند (٠.٠٠٥)، ويعدّ هذا الأمر طبيعياً، فمهارات القيادة التفاعلية تتضمن عدداً من المهارات التي تسهم تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدرسة، كما أن المدرسة التي تسعى للاستفادة من تجاربها لا بد أن تتصف قيادتها بالتفاعل الدائم. وهناك قدر من توافق هذه النتيجة ودراسة صالحة (٢٠١٣).

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

١٥. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها، والذي ينص على: "ما تأثير درجة القيادة التفاعلية بأبعادها المختلفة في مستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بصياغة الفرضية الآتية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المدرسة المتعلمة".

ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (١٧) الآتي يوضح ذلك

جدول (١٧)

تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة

القيمة Sig. الاحتمالية	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
٠.٠٠٠	٧.٢١	٠.٦٥	المقدار الثابت
٠.٠٠٠	٥.٣٦	٠.٣٦	البعد الأول (المهارات الشخصية الذاتية)
٠.٠٠٠	٦.٤٨	٠.٤٢	البعد الثاني (مهارات الاتصال والتواصل التفاعلي)
٠.٠٠٠	٣.٤٧	٠.٢٩	البعد الثالث (المهارات المهنية الإبداعية)
معامل التحديد المعدّل = 0.513		معامل الارتباط = 0.721	
القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		قيمة الاختبار $F = 149.89$	

يتبين من النتائج السابق ما يأتي:

- أن معامل الارتباط يساوي (٠.٧٢١)، ومعامل التحديد المعدّل يساوي (٠.٥١٣)، وهذا يعني أن (٥١.٢%) من التغير في تحقيق معايير المدرسة المتعلمة في المدارس الثانوية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، وهي نسبة ليست قليلة، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق معايير المدرسة المتعلمة.

- قيمة الاختبار  $F$  المحسوبة بلغت (١٤٩.٨٩)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠)، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.
- تبين أن ممارسة كل أبعاد القيادة التفاعلية تؤثر في مستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية، وتعدّ ممارسة مهارات الاتصال والتواصل من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة، وهذا الأمر متوقع وغير مستغرب، فعملية التعلم ما هي إلا عملية اتصال وتواصل. وهناك قدر من توافق هذه النتيجة ودراسة ريماني (٢٠٢٠)، وروميرو (Romero, 2018). والحاج (٢٠١٨). وصالح (٢٠١٣).

#### ١٦. ملخص النتائج

- ١٦.١ يرى المعلمون أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة يمارسون القيادة التفاعلية بمستوى كبير.
- ١٦.٢ يرى المعلمون أن معايير المنظمة المتعلمة تتوفر في مدارسهم الثانوية بمستوى كبير.
- ١٦.٣ هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التفاعلية ومستوى تحقق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.
- ١٦.٤ ثمة أثر لتطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التفاعلية في تحقيق معايير المدرسة المتعلمة.

#### ١٧. مقترحات البحث

- بناءً على نتائج البحث، فإن الباحثين يوصيان بالآتي:
- ١٧.١ تشجيع الإدارات التعليمية والمديرين على اتباع نمط القيادة التفاعلية؛ لأثره الكبير في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة.
- ١٧.٢ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنمية المهارات المهنية الإبداعية للقيادة التفاعلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة.
- ١٧.٣ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنمية معايير المنظمة المتعلمة وبخاصة: البراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة.
- ١٧.٤ دعوة المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط لدعم اتباع المدارس لمعايير المنظمة المتعلمة.

## ١٨. أبحاث مقترحة

- ١٨.١. إجراء أبحاث تتعلق بموضوع البحث تشمل محافظات الوطن، مع الاهتمام بالحصول على استجابات مجتمعات بحث أخرى، مثل المديرين ومساعدتهم، والكوادر الإدارية في المدارس.
- ١٨.٢. إجراء دراسة لتعرف أثر القيادة التفاعلية في الكفاءة الإنتاجية للمعلمين.
- ١٨.٣. إجراء دراسة للكشف عن المعوقات التي تحول دون توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس.
- ١٨.٤. إجراء أبحاث عن علاقة المدارس بوصفها منظمات متعلمة ومتغيرات مهمة مثل، الرضى الوظيفي والإنتاج المعرفي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو شعبان، انتصار فتحي. (٢٠١٦). تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس القدس). ماجستير، تخصص بناء مؤسسات وموارد بشرية، جامعة القدس، فلسطين.
- البستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي. (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي النظرية، البحث، الممارسة. مكتبة دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- جبران، علي محمد. (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩ (١)، ٤٢٧-٤٥٨.
- الحاج، محمد عبد الحميد. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الحارثي، خلود والعياصرة، معن. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١ (١)، ٣١-٤٣.
- حمادي، عبلة. (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة Enad-Sidet بسور الغزلان. ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- الدسوقي، وردة عبد الكريم. (٢٠١٥). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس. ماجستير. جامعة الأزهر. غزة.
- الدعيج، نورة. (٢٠١٩). تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية: مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (٦)، ٣٨٦-٤١٥.
- رفيع، ديمة وآخرون. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع (٢١) خاص، ٨١-١٠٣.
- ريموي، صوفيا. (٢٠٢١). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ١ (٢٩)، ٢٦٢-٢٣٦.
- الشمري، سامي بن عواد واللوقان، محمد فهد. (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ١ (٤)، ٥٧-١١٣.

- صالحه، جواد عبد النور احمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس. *ماجستير*. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الصليبي، عائد مصطفى ذياب. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم. *ماجستير*. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العطار، دعاء. (٢٠٢٠). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية*، (٣٦)، ١١-٥١.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، إبراهيم والعمرى، غسان. (٢٠٠٦). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. دار المسيرة، الأردن.
- عواد، هبة محمد (٢٠١٥). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، ٣٤ (١٦٢)، ٥٦٨-٦٠١.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد. (صالحه). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- العياصرة، معن والحارثي، خلود. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١١ (١)، ٣١-٤٣.
- العيسى، عاصم. (٢٠٢٠). تصورات معلمي المرحلة الثانوية في لواء بني عبيد بمدينة إربد لمدارسهم كمنظمات متعلمة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٢٥)، ١٨-٣٨.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٢). *السلوك التنظيمي؛ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*، ط٦. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن. معمرى
- الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير والعميان، محمود. (٢٠١٠). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة الشركات طلال أبو غزالة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٦ (١٦٣)، ١٦٣-١٨٣.

- الكعبي، عبید والعمری، بسام (٢٠١٨) "درجة توافر معايير منظمة التعلم في المدارس الثانوية العامة في الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين. *المجلة التربوية الأردنية*، ٣ (٤)، ٢١٩-٢٣٧.
- محمد، سميرة حسن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، ٢ (١٧٢)، ٦١٣-٧١٢.
- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي. (د ت). *القيادة التفاعلية*. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، مصر.
- مزهر، رمزي. (٢٠١٩). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجًا. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، (٦)، ٣٦٥-٤٠٠.
- مسموح، نبيل أحمد يوسف. (٢٠١٩) دور المشرف التربوي في تنمية مهارات القيادة التفاعلية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بدولة فلسطين، *ماجستير*، جامعة الأقصى، غزة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٩). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. دار المريخ للنشر، الرياض.
- معمری، محمد. (٢٠١٩). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. *دكتوراه*، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- النوري، عبير. (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها. *ماجستير*، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهمشي، يوسف منصور. (٢٠١١). دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور. *ماجستير*، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (١٩٩٦). *الإدارة العامة للتخطيط التربوي*. غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*. إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.

القيادة التفاعلية وأثرها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بغزة .... د. سكر، د. مغاري

- الوهيد، ناهد والفتوخ، عبد الله. (٢٠٢٠). شروط تطبيق المنظمة التعليمية في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث بغزة، ٤ (١١)، ٢٦-١.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، ٢٠١٩:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%BA%D8%B2%D8%A9>

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Printed in the United States of America.
- Bass, B., & Riggo, R. (2006). *Transformational Leadership. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates*, Publishers, New Jersey.
- Romero, C., & Krichesky, G. (2018). Interactive leadership in turbulent school climates. An exploratory study of high school principals from the City of Buenos Aires. *Educational Management Administration & Leadership*. 46 (2). 339-354.
- Erdem, M., İlğan, A., & Uçar, H. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Education Science*. 4 (1). 8-20.
- Hansen, M. (2016). Effective school leadership practices in schools with positive climates in the age of high-stakes teacher evaluations. *Master*. Northern Michigan University.  
<https://commons.nmu.edu/theses/125>

- Hoerr, T. (2005). ***The art of school leadership***. Published by Association for Supervision and Curriculum Development. United States of America.
- Marquardt, M. (2002). ***Building the Learning Organization: Mastering the five elements of corporate learning***. Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2013). Make Learning Count: Diagnosing the Learning Culture in Organization. ***Advances in Developing Human Resources***. 5 (2) . 132-151.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tool for Learning Organization. ***The Learning Organization***. ٨ (1) . 6-20.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: ***The Art and Practice of the Learning Organization***. Doubleday, New York.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٠٢١/٦/٢٤، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ٢٠٢١/٨/١٢ >>