

تاريخ الإرسال (2018-10-13)، تاريخ قبول النشر (2018-12-09)

* 1 د. ماجدة أحمد الجالودي : اسم الباحث الأول:
2 أ.د. أحمد محمد بطاح : اسم الباحث الثاني:
* مكان العمل : الجامعة الأردنية - كلية العلوم التربوية - قسم الإدارة التربوية عمان / الأردن
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail Address

majida_15_5@yahoo.com

درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التطويري حيث تم مسح الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم تطوير استبانة لجمع بيانات الدراسة حول واقع القيادة في المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، وتكونت أداة الدراسة من (78) فقرة، توزعت على سبعة مجالات: صفات القيادة، خصائص التوظيف الصفات التنظيمية، الرؤية، الثقافة التنظيمية، الثقافة التكنولوجية، بناء القوة الدافعة للعمل، وبعد التأكد من صدقها وثباتها؛ تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (644) من مديري ومعلمي المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة؛ والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي.

بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة كانت متوسطة، وذلك بالاستناد على ما طرحه كولينز في نظريته، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.82) والانحراف المعياري (0.92) كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس والمسمى الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بإعداد برامج تأهيلية لمديري المدارس وفق القيادة من المستوى الخامس، وبإجراء دراسات تحليلية وواقعية للبيانات الداخلية والخارجية للمدارس الفلسطينية الخاصة.

كلمات مفتاحية: المدارس الفلسطينية الخاصة، القيادة القيادة من المستوى الخامس، نظرية كولينز.

The degree of practice of level 5 leadership by the Palestinian private high school principals according to Jim Collins' theory

Abstract:

This study aimed to explore the degree of practice of the level 5 leadership by the Palestinian private high school principals according to Jim Collins' theory. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive developed approach has been adopted, and the theoretical literature and previous relevant studies were reviewed. Also, a questionnaire was developed to collect the study data about the leadership reality in Palestinian private high schools, from the point of view of teachers and principals themselves. The study instrument consisted of (78) items, divided into seven domains: leadership qualities, recruitment properties, organizational characteristics, vision, organizational culture, technological culture and building the driving force of work. After verifying the validity and reliability of the instrument, It has been applied to the study sample that amounted to (644) of both principals and teachers of the Palestinian private high schools, whom they were selected using the stratified random method.

The findings showed that the degree of practice of leadership qualities among principals of private high schools in Palestine was moderate, with a mean of (2.82) and standard deviation of (0.92). The study also revealed the existence of statistical significance differences attributed to the variables of gender, job title, years of experience and scientific qualification. The study recommended the preparation of training programs for school principals according to the level 5 leadership, conducting analytical and realistic studies of the internal and external environments of Palestinian private schools.

Keywords: Collins Theory, Level 5 leadership, Palestinian Private high Schools.

المقدمة:

يعتمد التكامل السياسي والإقتصادي والثقافي والإجتماعي لأيّ مجتمع ؛ بشكل رئيس على التربية والتعليم، فهما من أساسيات نهوض أي مجتمع، ومن أبرز ما يُرتكز عليه للتطور الفكري، والحضاري، والعلمي؛ ولتكوين المجتمع المتكامل، والمترابط، والذي تنتظم من خلاله حياة الفرد بفكره الواعي في جميع مجالات الحياة واتجاهاتها.

تتسارع التغييرات والتحديات التي يشهدها العالم في المجالات السياسية والثقافية والإجتماعية والتربوية كافة، وفي منظمات الأعمال عامة، وفي المؤسسات التعليمية خاصة، ولهذا أصبح من الضروري وجود إدارة وقيادة لهذه المنظمات والمؤسسات متميزة وقادرة على الابتكار والتجديد، وتتمتع بالإيمان بأهمية مهنتها ودورها في وضع الأهداف وتحقيقها، واتخاذ القرارات المناسبة على جميع المستويات والأصعدة، بما يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة؛ وتجعلها قادرة على مواكبة التغييرات والتكيف معها، وضمان ارتقاء ونمو هذه المؤسسات واستمراريتها (قنديل، 2010).

وفي المؤسسات التربوية، حظيت القيادة باهتمام كبير وخاص في ظل هذه التحولات والتغييرات؛ لأهمية دورها في اصلاح التربية والتعليم، الذي هو ركيزة أساسية لإصلاح المجتمع وتطوره وتقديمه وتحقيق أهدافه، وأصبح اهتمام كافة المعنيين من باحثين وصناع قرار وواضعي سياسات تربوية ينصب على تمكين قيادة مؤسسات التعليم لتكون قادرة على وضع التصورات والرؤى والأهداف والغايات المستقبلية (دواني، 2013).

لقد أصبح مطلوباً وملحاً أن تكون الإدارة والقيادة التربوية واعية لضغوطات التغيير المستمر والسريع، وتتمتع بمواصفات ومهارات إدارية تمكنها من القيام بالأعمال الإدارية والمهام بشكل فعال، وأن تستثمر كافة الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية؛ لتحقيق الأهداف والحصول على أفضل النتائج التربوية بأقل وقت وجهد ومال (حسان والعجمي، 2013).

ونظراً لأهمية القيادة التربوية عامة، والإدارة المدرسية خاصة، فقد تناولها الباحثون والدارسون بالدراسة والبحث، وصيغت النظريات الحديثة التي سعت إلى تعريفها وبيان أنواعها وأهميتها، وبما أن المدرسة مؤسسة تربوية تنفيذية، فقد تصبح النظريات والدراسات والسياسات والخطط التربوية واقعاً وتطبيقاً، وخاصة فيما يتعلق بمجال الإدارة التربوية.

وذكر الأشقر (2003) أن الوظيفة الإدارية المدرسية في العصر الحالي؛ قد تغيرت وتطورت بما يتناسب والتطورات المتسارعة والمتلاحقة، وهذا ما حمل الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تحقق للأجيال تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، وربط المدرسة بالمجتمع، وليس فقط تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، كما أصبح عليها أن تدرك التطورات والتغيرات الكبيرة التي تحدث في العالم؛ ليكون للمدرسة الدور الأمثل في هذا التغيير في سبيل تنمية المجتمع والأفراد.

لقد استفادت الإدارة التربوية منذ انطلاقتها من نظريات علم النفس والاجتماع، والاقتصاد والأعمال وغيرها في مجالات تطبيقية تربوية مختلفة، ولا تزال، ومن هذه النظريات ظهرت نظرية جيم كولينز في كتابه " من جيد إلى عظيم " الذي تم نشره عام 2001، والذي أجاب فيه عن تساؤل " لماذا تقفز بعض الشركات إلى النجاح... والبعض الآخر لا " ليجد أن هناك سبعة أطر مفاهيمية اشتركت بها الشركات التي استطاعت أن تتحول من جيدة إلى عظيمة.

ثم تحدث لاحقاً عن إمكانية تطبيق هذه النظرية على المدارس، حيث يمكن للعوامل السبعة التي حددها كولينز للتحويل من جيد إلى عظيم في الشركات أن تطبق على منظمات القطاع الاجتماعي كالمدراس، وأن تصبح العجلة لنقل المدارس الجيدة إلى العظيمة، وهنا يتفق وليامس- بويد (Williams-Boyd, 2002) مع كولينز على أن تشغيل المدارس كأعمال تجارية، يؤدي إلى

وجود قواسم مشتركة بين عوالم التربية والشركات، لكن الفارق الأساس الذي لاحظته كولينز هو أنّ في الشركات يمكن تعريف العظمة؛ لأنها مرتبطة بالتحليل المالي للشركات وعوائد أسهمها التراكمية، أما في القطاع الاجتماعيّ فيصعب تحديد تعريف محدد للعظمة (Collins،2005)

أما مكونات الإطار المفاهيمي السبعة لنظرية كولينز في تحقيق التحول من جيد إلى عظيم فأهمها تمثلت فيما أطلق عليها القيادة من "المستوى الخامس"، والتي يمتلك قادتها مجموعة من الخصائص تميزهم عن غيرهم من القادة؛ كالتواضع الشخصي والإرادة المهنية، وتكريس الطموح من أجل المؤسسة، والعزيمة القويّة للقيام بما يجب فعله، والقائد هنا حالة من الازدواجية: متواضع وعنيد، خجول وجسور، ولديه القدرة على أن يكون مقنعاً، لكسب العمليّة السياسيّة، وللاستخدام المصالح المشتركة لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحدث التغييرات (Collins, 2001).

وهذا النمط من القيادة هو أسلوب القيادة الذي يجب أن يكون مطلقاً في منظمات القطاع الاجتماعيّ والذي سيحرك هذه المدرسة لاحقاً إلى العظمة، وذلك لأن مدير المدرسة قائد تربويّ يعزز نجاح جميع الطلبة من خلال تسهيل إشراف وتطوير، وتنفيذ رؤية تعليمية؛ يتم تقاسمها ودعمها من قبل المجتمع المدرسيّ (Collins, 2005).

لهذا فأى مبادرة تغيير لنقل مدرسة من جيدة إلى عظيمة، من الأهمية بمكان أن يكون المسؤول الرئيس فيها يجسد خصائص المستوى الخامس، بالإضافة إلى خصائص جميع مستويات القيادة الأخرى المتمثلة بالقائد الفعال؛ الذي يحفز الالتزام والسعي الحثيث في ضوء رؤية واضحة ومقنعة، وتشجيع معايير الأداء العالي، والمدير المختص؛ الذي ينظم الناس والموارد للسعي بفاعلية وكفاءة نحو الأهداف المحددة مسبقاً، وأن يكون قائد الفريق المساهم؛ الذي يسهم بقدرات فردية في الوصول إلى أهداف المجموعة والعمل بفاعلية مع الآخرين في إطار المجموعة، والقائد ذو القدرة العالية؛ الذي يحقق اسهامات انتاجية من خلال المعرفة والمهارات وعادات العمل الجيدة، والقادة على المستويات الأربعة هذه يمكن أن يحققوا درجات عالية من النجاح ولكن ليس كافياً لرفع المدرسة من الجيد إلى التميز والعظمة المستدامة (Collins, 2005)

كما وجد كولينز في بحثه أن قادة شركات "من جيد إلى عظيم" يركزون أولاً على ضمان توظيف الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة في المنظمة ثم تحديد الرؤى والإستراتيجيات المناسبة للعمل، ويستند في هذا إلى ثلاثة معتقدات، أولها هو أن يبدأ القائد بإيجاد الأشخاص المناسبين قبل الرؤية، مما يسمح للشركة بالتكيف مع التغييرات في المستقبل، والإعتقاد الثاني هو أنه إذا كان الأشخاص المناسبون في المنظمة، فإن المخاوف حول كيفية تحفيزهم وإدارتهم غير موجودة، فهؤلاء الناس محفزون ذاتياً لتحقيق معايير عالية، والإعتقاد الثالث هو أنه بدون الناس المناسبين، فإن المنظمة لن تحقق العظمة، مهما كانت الرؤية (Collins,2001).

بالنسبة لدور مديري المدارس، هذا يعني أنه يجب عليهم ضمان أن الأشخاص المناسبين هم من في المدرسة، يُدرسون ويعملون في الوظائف المناسبة، وعند توظيف معلمين جُدد، يجب على القادة اتباع الانضباط العمليّ وعدم توظيف معلّم مرشح متواضع، وإن كان هناك شك بأنه غير مناسب، فيجب الاستمرار بالبحث حتى إيجاد الشخص المناسب، والمعلّم المؤهل تأهيلاً عالياً؛ فعند القبول بمعلّم جيد فقط، قد تُفقد الفرصة لتوظيف معلّم عظيم، وعند التعاقد مع الموظف، يجب جعل سنوات العقد المطلوبة للوظيفة كمقابلة موسعة، وليس فترة افتراضية، فإذا لم يُثبت المعلّم خلال ذلك الوقت بأنه مدرس استثنائي، فيجب الاستغناء عنه واستبداله (Collins, 2005).

ويتفق ويتاكر (Whitaker, 2002) مع كولينز في أنه يجب وضع أفضل الأشخاص في أكبر الفرص الخاصة بالمنظمة، وليس في أكبر المشاكل، حتى يرتقي التعليم وتكون مخرجاته جيدة، يجب الاهتمام بمن (سيغادر الحافلة ومن سيبقى فيها) وهذا يتطلب تحديد الأشخاص المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة واستبعاد غير المناسبين والمؤهلين، ومن ثم تحديد رؤية ورسالة واضحتين بما يشمل وضع الاستراتيجية المناسبة ورسم الأهداف التي تتناسب معها.

ويبرز دور القيادة في وضع الإستراتيجيات والأهداف التي تستند على إدراك ومعرفة شيء واحد كبير والتمسك به، فالتحول من الجيد إلى العظيم يتطلب إدراكاً وفهماً عميقاً لثلاث دوائر متقاطعة؛ إدراك ما يمكن للمنظمة أن تكون الأفضل فيه في العالم، وفي نفس الوقت إدراك ما لا يمكنها أن تكون الأفضل فيه أولى هذه الدوائر، التي تتقاطع مع دائرة العمل باتجاه ما تشعر وتعمل بشغف عميق، ودائرة إدراك ومعرفة ما يقود المحرك الاقتصادي للمنظمة لتحقيق العوائد المرجوة بشكل متكرر ومستمر، والالتزام الصارم بمفهوم التفنن يشكل ثقافة الانضباط للأفراد والذين هم مندمجون في فكر منضبط، ويقومون بتنفيذ منضبط ومتسق، مقترن بحرية ومسؤولية داخل اطار عمل النظام والمنظمة. (Collins, 2001).

ومن ناحية استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء المنظمات، وفي الابتكار والابداع فيها سواء بزيادة العملية التشغيلية أو كفاءة العملية الإدارية أو إستراتيجيات المنظمة أو جودة المنتجات التسويقية وغيرها، فقد وجد كولينز في بحثه أن الشركات التي تحولت من جيدة إلى عظيمة استخدمت التكنولوجيا كعامل أساسي مسرع للزخم وليس منتجاً لها (كولينز، 2017).

أما على الصعيد الفلسطيني فقد عانت المدارس الفلسطينية بشكل عام وما زالت تعاني من ضعف التعليم ومخرجاته؛ بسبب العديد من المعوقات والتحديات؛ والتي فرضت عليها وعلى الجهاز التربوي والتعليمي محدودية التطور والارتقاء إلى مصاف أقرانها سواء على المستوى الاقليمي أو العالمي، كالأوضاع السياسية والأمنية التي تمر بها فلسطين، وما يرتبط بها من سياسات تهدف إلى عرقلة المسيرة التعليمية الفلسطينية، وضعف ومحدودية الإمكانيات المتوفرة وخاصة من النواحي المالية، وقلة توفر: رؤية مشتركة للمدرسة، موارد بشرية وكوادر مؤهلة قادرة على التغيير والتطوير، استخدام وسائل تقنية حديثة ومصادر المعلومات، وصنع القرارات التربوية داخل المدرسة.

وعلى الرغم من هذه المعوقات والتحديات إلا أن هناك محاولات متواصلة لرفع مستوى واقع قطاع التربية والتعليم والارتقاء بهما إلى مستوى أفضل، كتحسين مدخلات العملية التعليمية من حيث الأبنية والتجهيزات وإعداد المعلمين ومستوى تأهيلهم، إضافة إلى بناء المنهاج الفلسطيني وإصدار أدلة مرافقة للمعلمين، كما تم إدخال العديد من التحسينات على التعليم؛ حيث تم تزويد المدارس بالمختبرات، وتم تطوير المكتبات، والاهتمام بالأنشطة اللامنهجية، ضمن الظروف والموارد المتاحة، ويؤمل من هذه الدراسة أن تساهم في الارتقاء إلى المستوى المنشود لتعليم جيد، ووجود مدارس ذات مخرجات منافسة إقليمياً أو عالمياً. (The Ministry of Education, 2008).

هذا وقد بحث مسلم (2014) في أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة، في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، وتطوير العملية التعليمية، وتنظيم البرامج التدريبية، وتعزيز روح الفريق، والتواصل بين العاملين وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة، وتوزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات وتحفيز المشاركين وتبادل الزيارات الخبرات.

كما أكدّ الدجني وشاهين (2016) على دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم وتدريبهم، وسبل تطويرها، وتطوير بيئة تربوية إدارية وفنية جديدة من خلال إرساء قواعد العمل الجماعي وروح الفريق، ووضع آليات مشاركة المعلمين عند صياغة رؤية ورسالة المدرسة.

من هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة؛ والتي بحثت في دراسة واقع القيادة المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة، وفي معرفة درجة ممارستها للقيادة وفق نظرية كولنز، فبعد أن تم المسح للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، تم التعرف واستطلاع وجهة نظر مديري ومديرات هذه المدارس ومعلميها في قيادة المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة من خلال الدراسة الميدانية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الدول والمجتمعات المتقدمة في كافة جوانب حياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أولت عناية كبيرة إلى مؤسسات التربية والتعليم، والتي غدت البوابة الرئيسية التي تنطلق منها إلى الازدهار والتقدم والرفق، فاهتمت بجودة التعليم في كافة المراحل التعليمية وخاصة المدرسية، ورسم السياسات التربوية وإعداد المعلمين والمناهج والتكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية، والمنظومة القيمية والأخلاقية، وإعداد القادة التربويين... لتحقيق أهدافها.

فإعداد وتمكين القادة التربويين في المدارس أسهم في تعزيز قدراتهم وتطويرها على قيادة هذه المدارس وإدارتها وفقاً لرؤية واضحة وأهداف سامية، ولمحاولة تحقيق ذلك ارتأت الباحثة بعد دراسة واقع المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة، الاستفادة من نظرية جيم كولينز، بهدف الوصول إلى أنموذج إداري تربوي للقيادة في المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة، يساهم في تطوير إدراتها، ونقل هذه المدارس من جيدة إلى عظيمة.

سعت هذه الدراسة للكشف عن واقع جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة من وجهة نظر القيادة والإدارة والمعلمين لهذه المدارس، بغية الوصول إلى أنموذج لتحويل هذه المدارس من جيدة إلى عظيمة وفقاً لنظرية جيم كولينز.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: " ما الأنموذج الإداري التربوي المقترح للقيادة في المدارس

الفلسطينية الثانوية الخاصة بناءً على نظرية جيم كولينز؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة

ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات

الخدمة، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً

لنظرية جيم كولينز، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخدمة والمؤهل

العلمي.

أهمية الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة البحثية من أجل فهم أفضل لواقع المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة ودرجة ممارسة القيادة وفقاً وإستناداً إلى خصائص نظرية جيم كولينز "من جيد إلى عظيم" ويتوقع منها أن تسهم في توفير معلومات وبيانات ميدانية من واقع المدارس الفلسطينية الخاصة، وتقديم معلومات حول نظرية كولينز والأدب النظري المتخصص بالقيادة في المدارس الثانوية، وأن يستفيد من نتائجها لزيادة كفاءة مديري المدارس للارتقاء بها من مدارس جيدة إلى مدارس عظيمة، ووضع السياسات التربوية بشكل عام، وبرامج التنمية للمدارس عامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجودة في رسم سياساتهم، وبرامج التنمية للمدارس الثانوية خاصة، والباحثون الآخرون، إذ ستفتح هذه الدراسة المجال لإجراء المزيد من الدراسات حول نظرية جيم كولينز "من الجيد إلى العظيم" في النظام التربوي الفلسطيني والعربي والعالمي.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

تتضمن الدراسة مجموعة من المصطلحات، والتي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، كالاتي:

المدارس الثانوية الخاصة: أي مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يرأسها أو يديرها أو ينفق عليها فرد أو أفراد أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية تؤهل الطالب للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، والمجتمع وسوق العمل (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2017)

القيادة من المستوى الخامس: هي القيادة القادرة على إحداث التغيير ونقل المنظمات من أوضاعها الحالية إلى أوضاع مستقبليّة أفضل (Collins, 2001)

نظرية جيم كولينز: مفاهيم وضعها كولينز لشرح ظاهرة تحول بعض الشركات من "جيد إلى عظيم" بالإستناد إلى الآراء العلمية والبحثية، التي حاولت تفسير الوقائع والوقوف على أسباب هذا التحول والتي تم حصرها بعوامل سبعة، وهي القيادة من المستوى الخامس، "من أولاً... ثم ماذا"، مواجهة الحقائق القاسية، مفهوم القنفذ (البساطة في الدوائر الثلاث)، ثقافة الانضباط، مسرعات التكنولوجيا، الحذافة والحلقة المفرغة، للوصول إلى البناء من أجل الاستمرار (كولينز، 2017).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري، مديرات، معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين والحد الموضوعي (قيادة المدارس الثانوية الخاصة)، وضمن السياق الزمني للعام الدراسي (2017-2018).

الأدب النظري

لقد بدأ الاهتمام بدراسة القيادة منذ زمن بعيد، وتم تصنيفها، وتحليلها، وتحديد أنماطها، وبيان أهميتها ودورها في كافة المؤسسات السياسية والاقتصادية والتربوية وغيرها. وأصبحت تُعدُّ أهم محور تستند وترتكز عليه مختلف نشاطات وفعاليات المنظمات والمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، وفي العمل جنباً إلى جنب مع الأفراد لحشد الطاقات وتعبئة وتهيئة القدرات وتنسيق الجهود وتنظيم الأمور وتوجيهها بشكل صحيح نحو تحقيق الغايات والأهداف المتوخاة.

كما أصبحت القيادة من أهم عناصر البنية السياسية والإقتصادية والإجتماعية للدول في كل أنحاء العالم، إذ يُعَوَّل ويُعتمد عليها في تحقيق الأهداف وتطوير وإزدهار المجتمعات، ولهذا يمكن اعتبار القيادة أكثر عمل خلاق يهتم بالإنجاز والأداء وتحقيق أهداف المؤسسات وأفرادها، والوصول بهم إلى أفضل مستوى (الطيب والبشتي، 2004)

واحتل موضوع القيادة الصدارة في موضوعات الدراسة لعلماء الإدارة واهتماماتهم؛ كونها أصبحت المعيار الذي يعتمد عليه في نجاح أي تنظيم إداري، واحتلت جزءاً كبيراً وبارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري والإدارة التربوية وغيرها، كونها أصبحت مظهرًا من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي الإنساني، وأنها تقوم على أساس أن القائد هو شخص له تأثير في الآخرين، ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، للوصول إلى إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، (كنعان، 2002).

وتعد القيادة المدرسية من أهم عوامل نجاح المدرسة وتحقيق الأهداف المرجوة لها؛ ومن أهم هذه الأهداف الإهتمام بالطلبة وتوفير حاجاتهم المتغيرة بتغير الزمن، ويقع على عاتقها بذل الجهود للإرتقاء بمستواهم الفكري وتحقيق الصحة النفسية والعامة لهم، وتوفير بيئة تعليمية داعمة آمنة (الشنيقي، 2017).

أخذ مفهوم القيادة الإدارية عند كولينز بُعداً أسمى من القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، أو التخطيط والتنظيم، والرقابة، والمتابعة فقط، بل وتعداها إلى القدرة على إحداث التغيير ونقل المنظمات من أوضاعها الحالية إلى أوضاع مستقبلية أفضل.

تعدُّ نظرية كولينز نموذجاً مقترحاً تم وضعه لشرح ظاهرة تحول بعض الشركات من "جيد إلى عظيم" بالاستناد إلى الآراء العلمية والبحثية؛ التي حاولت تفسير الوقائع والوقوف على أسباب هذا التحول، وقد تمّ اعتماد معايير محددة وواضحة لاختيار الشركات التي وصلت لمرتبة عظيم، كأن يكون أداء الشركة جيداً منذ فترة منتظمة ومحددة، والذي يؤدي إلى نقطة تحول معينة؛ لتنتقل بعدها الشركة إلى الأداء العظيم؛ والذي تمّ تعريفه بأنه العائد التراكمي الكلي لقيمة الأسهم وبما يساوي حوالي ثلاثة أضعاف مؤشر السوق العام، اعتباراً من نقطة التحول وعلى مدار خمسة عشر سنة تالية لها، وأن يكون التحول من جيد إلى عظيم قد تحقق بفضل الشركة نفسها، وليس نتيجة تقدم وانتعاش طبيعي لمجال عمل هذه الشركة، وأن تكون الشركة قائمةً وتزاول أعمالها من مدة لا تقلّ عن خمسة وعشرين عاماً، وأن تكون أسهمها متداولة في سوق الأعمال علناً، مع توفر بيانات لعوائد أسهمها موثقة حصلت قبل خمسة عشر سنة من نشر البحث، وأنها ما زالت تحقق أداءً ونتائج مستمرة ومتصاعدة.

تقوم نظرية كولينز " من جيد إلى عظيم " على سبعة مفاهيم وعناصر أساسية كإطار في البحث كالاتي:

1- القيادة من المستوى الخامس: لنقل مدرسة من جيدة إلى عظيمة، من الأهمية بمكان أن يكون المدير يجسد خصائص المستوى الخامس للقيادة، ويتمتع بصفات خاصة أهمها الهدوء والتحفّظ، والإخلاص والتقاني، فالقيادة لا ينسبون النجاح لأنفسهم عند نجاح مدرستهم، ويعطون التقدير للآخرين ومساهماتهم، بل وأنهم ينسبون الفشل لأنفسهم ويتقبلون اللوم إذا كانت الأمور لا تسير على ما يرام، وهم مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإرادة المهنية مع الإصرار على نجاح المدرسة أكثر من نجاحهم الذاتي ولهذا فهم يقومون بتجهيز الشركة للنجاح عند مغادرتهم بحيث يتمكن خليفتهم من الاستمرار في تنمية الشركة.

2- "أولاً من... ثم ماذا": ويستند هذا المفهوم إلى ثلاثة معتقدات أو حقائق بسيطة: الأول هو أن تبدأ بالأشخاص المناسبين قبل الرؤية والإستراتيجية، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات في المستقبل، الإعتقاد الثاني هو أنه إذا كان الأشخاص المناسبون في المؤسسة، فإن المخاوف حول كيفية تحفيزهم وإدارتهم غير موجودة؛ لأنّ هؤلاء الأشخاص هم محفزون ذاتياً وبمعايير عالية، الإعتقاد الثالث هو أنه بدون الناس المناسبين، فإن المؤسسة لن تحقق العظمة، مهما كانت الرؤية، فأول إهتمام لقيادة المستوى الخامس هو اختيار فريق العمل الذي سيعمل معهم، فهم لا يبدأون بالإستراتيجية بل يبدأون باختيار فريق عمل رائع جداً يستطيع توجيه المؤسسة في الاتجاه الصحيح ويستطيع مواجهة الصعاب؛ وهؤلاء القادة يبنون فريقاً متميزاً من المديرين والقادة.

3- مواجهة الحقائق القاسية والمخيبة للأمال أولاً (ولكن لا تفقد الإيمان): فالقادة العظماء يحتفظون بإيمان لا يتزعزع بأن المؤسسة تستطيع أن تحقق أهدافها، بغض النظر عن الصعوبات التي تواجهها، وفي الوقت نفسه لديهم الانضباط لمواجهة تلك الحقائق القاسية للواقع الحالي لمؤسستهم، فالقادة العظماء لا يخذعون أنفسهم ولا يحاولون تلطيف المشاكل.

4- "مفهوم القنفذ" (الدوائر الثلاث): وفي بحث كولينز يقوم هذا المفهوم على أساس إدراك عميق لثلاثة أبعاد أساسية ورئيسية متداخلة، ترتبط هذه المجالات: بتحديد الرسالة، توفر الخبرة والكفاءة والتركيز على أساس الأعمال؛ والتي سماها (الدوائر الثلاث)، وثانياً قامت هذه الشركات بترجمة إدارتها ذلك إلى مفهوم بسيط واضح كدليل ومرشد لكل جهودها.

5- ثقافة الانضباط - ثقافة الحرية مع الانضباط الذاتي: ويرى كولينز أنها ثقافة تقوم على مسؤولية وحرية القيام بأي فكرة جديدة؛ تضبطها ثقافة ذاتية، ومعرفة للأهداف العامة التي تحكم أفعال العاملين وقراراتهم، فلا حاجة للضوابط المفرطة؛ لأنّ الناس المنضبطين مع التفكير المنضبط مع أخلاقيات العمل تؤدي إلى أداء وإنتاج عظيم.

6- مسرعات التكنولوجيا: منظمات من جيد إلى عظيم استخدمت التكنولوجيا كعامل لتسريع الزخم والدفع بقوة تجاه التحول، وليس منتجة له، وتم استخدامها بترؤ ليم التعرف على أي منها ذي صلة برؤية المؤسسة؛ والتي تعني وترتبط بشكل مباشر بالدوائر الثلاث المتقاطعة الخاصة بمفهوم القنفذ لديها.

7- بناء القوة الدافعة (الحدافة والحلقة المفرغة): عملية التحول من الجيد إلى عظيم تشبه عملية الدفع لحدافة عملاقة، تدور في اتجاه واحد، دوره بعد دوره، ليحدث بالتنامي وتراكم المعرفة والخبرة، مما يعمل على مضاعفة الاستثمار للجدد وباستمرار، وكل دورة من الحدافة مبنية على العمل الذي أنجز مسبقاً، أي أن كل دفعة هي جزء صغير من التأثير التراكمي على الحدافة؛ والتحويلات في المؤسسات العظيمة لم تحدث نتيجة لحدث واحد أو برنامج عظيم أو ضربة حظ أو صدفة، ولا حتى ثورة مفاجئة؛ بل نتج عن عملية تراكمية وأحداث متتابعة خطوة بخطوة وقرار تلو قرار وفعل وبعده فعل، حتى الحصول على نتائج عظيمة مستدامة.

الدراسات السابقة:

لقد تم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دور القيادة للمدارس الثانوية الخاصة، أو مبادئ نظرية كولينز من الأحدث إلى الأقدم، ومن أبرز هذه الدراسات التي تم مراجعتها والاطلاع عليها:

هدفت دراسة (Goode, 2017) إلى تعرف واقع ثلاثة من مديري المدارس الذين تمكنوا من الحفاظ على نجاح مدرستهم ونجاحهم كقادة تربويين في فيكتوريا في أستراليا بعد دراسة أولية قامت بها الباحثة قبل خمس سنوات، وركزت بشكل خاص على مواقفهم تجاه التغيير وكيف يؤثر هذا على ممارساتهم القيادية، استخدمت الباحثة منهجية دراسة حالة متعددة المنظور، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات فردية أو جماعية مع جميع فئات المدارس، ومراجعة المستندات المدرسية، والمشاهدة للمديرين والعديد من المهمات المدرسية، وبالنتائج وجدت هذه الدراسة أن صفات المديرين وأعمالهم وممارساتهم كان لها دور في إدارة التوترات الداخلية، والتحديات من البيئة الخارجية بفعالية، وأوصت الباحثة بإجراء مزيد من الأبحاث حول دور المعلمين في نجاح المدارس.

هدفت دراسة شارات (Sharratt, 2016) إلى البحث في المهارات القيادية اللازمة لنقل نظام تعليمي من جيد إلى عظيم ثم إلى الابتكار، وتقديم دليل بحثي معاصر حول تحسين المدرسة وتحسين النظام مع التركيز على قيادة الابتكار، وقد أجريت الدراسة على عينة توزعت ما بين أربعين مدرسة في الولايات المتحدة وأستراليا وشيلي وكندا، استخدم الباحث أسلوب الملاحظة ومراجعة الوثائق والبيانات التفصيلية لعمل قادة المدارس التي تم دراستها، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة التعليم والابتكار يتمتعون برؤية ورسالة

وأهداف المدرسة تحقق طموح المتعلمين، ولديهم نظام تعليمي متماسك، وتطوير العاملين وتحسين المناهج وفهم احتياجاتهم للتغيير، وتقدم المدارس وأوصت الدراسة بضرورة التحول إلى التجديد والابتكار للقيادة التربوية.

وقد هدفت دراسة كسابري (2015) إلى تطوير معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، تكونت عينة الدراسة من (470) فرداً من معلمي وإداريي مدارس الفريز وتراسنطا في فلسطين العاملين خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2014/2015، قام الباحث ببناء استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة اختيار القادة التربويين في الواقع مرتفعة حسب المعايير الموضوعية، وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى تطوير (67) معياراً من معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، وأوصت الدراسة باعتماد هذه المعايير وتطبيقها لقيادة المدارس الخاصة في فلسطين.

وقد أجرى العجارمة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، واستخدم الباحث أسلوب منهج البحث الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (500) معلماً ومعلمة، وقام الباحث بتطوير استبانة لقياس الأنماط القيادية، وأخرى لقياس مستوى جودة التعليم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.79)، وكان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث تقديم برنامج تدريبي لتحسين الممارسة القيادية للمديرين وتمكينهم؛ لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة.

هدفت دراسة زانجلن (Zanglin, 2011) إلى فحص مدى تطبيق الموارد البشرية لمبادئ كولينز عند تعيين المعلمين الجيدين في المدارس الخاصة الذين ساهموا في دعم تحسين تحصيل الطلاب وإنجازاتهم وتفوقهم في إحدى المدن في جنوب الولايات المتحدة، استخدمت الباحثة منهجية المنطق الاستقرائي، وقامت بجمع البيانات من خلال مراجعة الوثائق وإجراء مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية ومديري المدارس، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس الخاصة أظهروا المزيد من القدرات القيادية في المستوى الخامس، وأن المدارس الخاصة يمكنها بسهولة توفير معايير نظرية كولينز بشكل كبير من مبدأ "أولاً من... ثم ماذا" إلى توفر "مفهوم القنفذ الخاص بهم"، وتنمية أعضاء هيئة التدريس كقادة من داخل المنظمة، وأملت الباحثة في أن تسهم هذه الدراسة في تزويد مديري المدارس بنهج كولينز لتوظيف المعلمين الجيدين.

دراسة مككوي (McCoy, 2010) هدفت إلى الكشف عن سلوكيات القيادة التربوية لثلاثة مديري مدارس ابتدائية (عينة الدراسة) تم تصنيف مدارسهم في "المستوى 5" للتميز في عام 2008، تم استخدام منهجية البحث النوعي لجمع البيانات وتحليلها وذلك من خلال المقابلات المعمقة والمنظمة مع المديرين والمعلمين لاكتشاف السلوك التعليمي للقيادة، وتوصلت الدراسة إلى اكتشاف سلوكيات القيادة المؤثرة التي من شأنها أن تساعد جميع الطلاب على تحقيق الكفاءة والانتقال من جيد إلى عظيم بناء على نظرية كولينز، وأوصت بتطبيق السلوكيات القيادية التعليمية للمدراء في المدارس ذات العوامل المتشابهة من أحوال إجتماعية واقتصادية متدنية.

هدفت دراسة دوميني (Dominy, 2009) إلى بحث أوجه الشبه ومقارنة خصائص القيادة لمديري المدارس ذوي الأداء العالي في مدرسة جورجيا المتوسطة مع خصائص القيادة من المستوى الخامس لدى كولينز، استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة المتعددة وقامت بمراقبة ثلاثة من مديري في بيئاتهم المدرسية، ومقابلات ومراجعة الوثائق والملفات الشخصية لهؤلاء المديرين، وتم

تحليل البيانات من خلال وصف كولينز لمستوى القيادة الخامس، أظهرت النتائج أن المديرين الثلاثة لديهم الخصائص القيادية لقيادة كولينز من المستوى الخامس. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة توفر أنظمة مدرسية تدرب القادة الحاليين والمحتملين على أسس القيادة من المستوى الخامس.

هدفت دراسة لاشانس (LaChance,2007) إلى تحديد ما إذا كانت المدارس المصنفة كمتتارة من خلال برنامج "مدارس الشريط الأزرق"، تكافئ خصائص الشركات التي انتقلت من جيدة إلى عظيمة، ومحاولة تحديد نموذج جيم كولينز كإطار نظري لمديري التعليم، وذلك لتحقيق التميز في التعليم، وذلك باستخدام دراسة استقصائية كأداة تقييم وتقدير للعظمة، وأظهرت الدراسة نتائج ذات دلالة إحصائية على مستوى القيادة، ممارسات التوظيف، مفهوم القنفذ القوي، وفي مسرعات التكنولوجيا.

هدفت دراسة لامبر (Lamper,2007) إلى تطبيق نموذج بحث جيم كولينز الوارد في كتابه من جيد إلى عظيم (2001)، حيث تم تحديد الروابط المفاهيمية الواردة فيه ومحاولة تطبيقها على المدارس مع التركيز على تلك المظاهر التي ارتبطت مع التميز في تلك المدارس، وإيجاد مدى ملائمة نتائجه على عينة مقصودة مكونة من (10) مدارس في المملكة المتحدة، اتبعت الدراسة نهج دراسة الحالة المتعدد، وتم استكشاف آراء قادة المدارس من خلال مقابلات شبه منظمة، ثم تم ترميز الاستجابات حسب العلاقة مع المفاهيم المفتاحية من بحث كولينز جنباً إلى جنب مع التصنيفات الإضافية التي ظهرت من خلال المقابلات، وكان من أهم نتائج الدراسة: التوصل إلى أن نتائج بحث " من جيد إلى عظيم" لها صلة بنتائج الحالات التي تمت دراستها، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات للتحقق من هذه الصلة.

هدفت دراسة المناعمة (2005) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً وتكونت من (400) معلماً ومعلمة من معلمي (40) مدرسة حكومية وخاصة تابعة لمديرتي التربية والتعليم بمدنتي غزة وخانيونس، وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات وكان من أبرز نتائجها أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع قوانين للمدارس الخاصة لضمان حماية المعلمين ومساواتهم في الحقوق والامتيازات بمعلمي المدارس الحكومية.

قامت سوزان جري (Gray,2005) بدراسة هدفت إلى استكشاف الخصائص والسلوكيات "الناجحة للغاية" لمديري المدارس كما تم قياسها من خلال أداء اختبار الطلاب في مدارسهم، بناء على نموذج البحث النوعي الذي تم وصفه في كتاب كولينز، "من جيد إلى عظيم" وبحثه حول نجاح قيادة القطاع الخاص؛ تكون مجتمع وعينة الدراسة من ستة مديري "ناجحين للغاية" وخمسة مديري "مقارنة" تم اختيارهم من مدارس سان ديبغو، أورانج ورفرسايد، تم الإجابة عن أسئلة البحث من خلال المقابلات شبه المنظمة مع مديري المدارس المشاركين، وأظهرت نتائج الدراسة بأن جميع المديرين أظهروا جميع خصائص وسلوكيات القيادة من المستوى الخامس حسب كولينز.

التعقيب على الدراسات السابقة: بعد مراجعة الدراسات السابقة، فقد أمكن الاستنتاج:

■ أن الدراسة الحالية تلتقي مع مجموعة من الدراسات التي تناولت قيادة المدارس الثانوية، كدراسة العجارمة (2012)، ودراسة كسابري (2015) التي تناولت المدارس الخاصة ودور المدير في تطوير التعليم والمدرسة، وتلتقي بدراسة

لامبر (Lamper,2007) ودراسة جري (Gray,2005) وغيرهم بالهدف أو المنهجية أو تطبيق نظرية كولينز، كما استغادت من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وتطوير أداة الدراسة كدراسة دوميني (Dominy,2009)، وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية باعتماد بناء أنموذجها على نظرية كولينز، كما أنها تتفرد بمجتمع الدراسة الذي تمثل في مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين، وأنها تعتمد على نظرية كولينز لتصميم أنموذج لنقل المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة من الجيد إلى العظيم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة والبالغ عددهم (133) مديرة ومديراً في الضفة الغربية فقط، ومن معلمي ومعلمات هذه المدارس وعددهم (3397) معلمة ومعلمًا وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام 2016/2017، أما عينة الدراسة فتكونت من مديرات ومديري المدارس الثانوية الخاصة والبالغ عددهم (110) مديرة ومديراً بالإضافة إلى (534) من معلمات ومعلمي هذه المدارس، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	243	37.7 %	644
	أنثى	401	62.3 %	
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	149	23.1 %	644
	من 6 سنوات - 10 سنوات	194	30.1 %	
	10 سنوات فأكثر	301	46.8 %	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	429	66.6 %	644
	ماجستير	213	33.1 %	
	دكتوراه	2	0.3 %	
المسمى الوظيفي	مديرة/ة	110	17.1 %	644
	معلم/ة	534	82.9 %	

تصميم أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم إستبانة تكونت من (78) فقرة موزعة على سبعة مجالات رئيسية: صفات القيادة، خصائص التوظيف، الصفات التنظيمية، الرؤية، الثقافة التنظيمية، الثقافة التكنولوجية، بناء القوة الدافعة للعمل. وتمت الاستجابة على فقرات الإستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي، وذلك كما يلي: موافق بشدة (5) موافق (4) موافق إلى حد ما (3) غير موافق (2) غير موافق بشدة (1)

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال اعتماد أسلوب صدق المحتوى (Content validity) إذ تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة بيرزيت وجامعة القدس والجامعة الأمريكية والبالغ عددهم (10)، وذلك بهدف التأكد من أن الأداة تقيس الأهداف المراد قياسها.

وخرجت أداة الدراسة في صورتها النهائية وتكونت من (78) فقرة موزعة على (7) مجالات.

ثبات الأداة: تمّ التحقق والتأكد من ثبات الأدوات بطريقتين:

1- طريقة الاختبار - إعادة الاختبار

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، بفارق زمني مدته شهر واحد وقد تم استبعاد هذه العينة من العينة الكلية 2- باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Chronbach Alpha) للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي، حيث حصلت جميع مجالات الدراسة على معاملات ثبات تراوحت بين (85.4-97.0)، ويبين الجدول (1) نتائج كل من الطريقتين السابقتين.

الجدول (1) معاملات ثبات مجالات الأداة وفق معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون

المجال	عدد الفقرات لكل مجال	معامل كرومباخ ألفا	معامل بيرسون
صفات القيادة	17	97.0	75.9
خصائص التوظيف	9	88.2	66.5
الصفات التنظيمية	11	85.4	68.2
الرؤية	11	95.3	80.4
الثقافة التنظيمية	12	87.2	64.3
الثقافة التكنولوجية	8	86.8	74.3
بناء القوة الدافعة	10	95.5	81.3

ولإغراض تفسير وتحليل النتائج، فقد تم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وتم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، متوسط، ومرتفع، وتم اعتماد المحك الآتي لدرجة تطبيق الأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها، كالاتي: درجة ممارسة منخفضة: إذا كانت المتوسطات الحسابية أقل 2.33 أي بحساب (1.33+1)، ودرجة ممارسة متوسطة: إذا كانت المتوسطات الحسابية من 2.34 إلى 3.67 (1.33+2.34)، ودرجة ممارسة مرتفعة: إذا كانت المتوسطات الحسابية 3.68 إلى 5 (1.33+3.68)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز

لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين من وجهة نظرهم ونظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الاحصاءات الوصفية من خلال إيجاد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين من وجهة نظرهم ونظر المعلمين على نحو عام.

**الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة قياس معف
درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
متوسطة	1	0.89	3.01	الثقافة التنظيمية	5
متوسطة	2	0.98	2.98	الثقافة التكنولوجية	6
متوسطة	3	0.96	2.83	خصائص التوظيف	2
متوسطة	4	1.12	2.76	بناء القوة الدافعة للعمل	7
متوسطة	5	1.08	2.74	صفات القيادة	1
متوسطة	5	0.86	2.74	الصفات التنظيمية	3
متوسطة	7	0.93	2.73	الرؤية	4
متوسطة	-	0.92	2.82	الدرجة الكلية	-

يُبين الجدول (2) أن درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز كانت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.82) والانحراف المعياري (0.92)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات الأداة السبعة ما بين (2.73) و(3.01) وجميعها كانت ضمن الدرجة المتوسطة، وجاء مجال الثقافة التنظيمية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (0.89)، بينما جاء مجال الرؤية في الرتبة الأخيرة وبأدنى متوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (0.93). وقد تُعزى تلك النتائج إلى ضعف توفر صفات القيادة من المستوى الخامس لدى مديري المدارس الخاصة بشكل كافٍ، فهم يقومون بإدارة العمل وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، ويعملون في بيئة بيروقراطية، تطبق اللوائح بشكل صارم؛ وذلك بحكم الظروف والإمكانات المتوفرة والمتاحة لهم، وضمن السياسات التربوية في نظام التعليم الفلسطيني، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات كلّ مجال على حدة:

المجال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال صفات القيادة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال " صفات القيادة" في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	1	1.269	2.97	مدير/ة هذه المدرسة مؤهل لوظيفته	1
متوسطة	2	1.248	2.94	يتمتع المدير/ة بأخلاقيات العمل كالتفاني والنزاهة والالتزام.	5
متوسطة	3	1.245	2.91	يعتبر المدير/ة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة من أولوياته الرئيسية	2
متوسطة	4	1.248	2.89	يتميز المدير/ة بالتواضع.	6
متوسطة	5	1.271	2.84	ينسب مدير/ة المدرسة نجاح المدرسة إلى جهود المعلمين.	7
متوسطة	6	1.157	2.81	يشجع المدير/ة العمل الجماعي بروح الفريق.	15

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	ينظم المدير/ة الموارد المختلفة نحو تحقيق الرسالة بفاعلية.	2.76	1.233	7	متوسطة
3	ينظم المدير/ة العاملين نحو السعي الفعال والكفؤ لتحقيق الأهداف والنتائج.	2.73	1.303	8	متوسطة
4	يصنع مدير/ة القرارات التي تسعى باستمرار لنقل المدرسة نحو التميز.	2.72	1.282	9	متوسطة
9	يثق المدير/ة في انتماء العاملين للمدرسة.	2.71	1.222	10	متوسطة
12	يتصرف المدير/ة بكفاءة في المواقف المهنية المختلفة.	2.67	1.214	11	متوسطة
16	يشجع المديرون معايير الأداء العالي.	2.67	1.267	11	متوسطة
10	يتخذ المدير/ة القرارات الصعبة بحزم.	2.66	1.269	13	متوسطة
11	يعتبر المدير/ة قُدوة /نموذج يحتدى به في الالتزام.	2.63	1.321	14	متوسطة
14	يحتفي المدير/ة بالأفراد المتميزين في المدرسة	2.61	1.241	15	متوسطة
13	يتعامل المدير/ة مع العاملين على أنهم شركاء في العمل وليس كمرؤوسين.	2.58	1.333	16	متوسطة
8	يتحمل المدير/ة المسؤولية عن الفشل في المدرسة عند حدوثه.	2.54	1.188	17	متوسطة
-	الدرجة الكلية	2.74	1.086	-	متوسطة

يبين الجدول (3) المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.74) والإنحراف المعياري (1.188) للدرجة الكلية لمجال صفات القيادة، وجاءت الفقرة (1) "مدير/ة هذه المدرسة مؤهل لوظيفته" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.97)، بينما جاءت الفقرة (8) "يتحمل المدير/ة المسؤولية عن الفشل في المدرسة عند حدوثه" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.54)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس في أغلب الأحيان لم يتلقوا تأهيلاً خاصاً بإدارة هذه المدارس؛ فمنهم من وصل للإدارة بسبب الأقدمية في سلك التعليم أو منهم من وصل إليها نتيجة (العلاقات الإجتماعية أو المعرفة أو الوساطة) ومنهم من لقي قبولاً لإدارة المدرسة فقط من خلال مقابلة روتينية.

المجال الثاني:: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال خصائص التوظيف.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال "خصائص التوظيف" في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يحرص المدير على عدم توظيف غير المناسب متطلبات الوظيفة	3.30	1.144	1	متوسطة
3	يتم التعيين بناء على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة.	3.14	1.149	2	متوسطة
1	يتحقق المدير/ة من كل مرشح بدقة قبل توظيفه.	3.05	1.095	3	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	عند التأكد من عدم ملائمة الموظف، يتم الإستغناء عنه بطريقة أخلاقية.	2.94	1.195	4	متوسطة
5	يتم الأخذ بعين الاعتبار المهارات الشخصية للموظف عند التعيين.	2.75	1.300	5	متوسطة
9	عندما يتم اكتشاف خطأ في التوظيف، يقوم فريق التوظيف بتقييم الخطأ من أجل عدم تكرار نفس الخطأ مرة أخرى.	2.67	1.159	6	متوسطة
4	يحرص المدير/ة على تعيين معلمين حاصلين على تأهيل تربوي.	2.66	1.149	7	متوسطة
6	تعمل المدرسة على الإحتفاظ بالموظفين المميزين لديها.	2.64	1.262	8	متوسطة
7	عندما يكون موظف ما غير متميز في موقع معين، يتم منحه الفرصة للتميز في موقع آخر.	2.38	1.166	9	متوسطة
-	الدرجة الكلية.	2.83	0.969	-	متوسطة

ويشير الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال خصائص التوظيف بلغ (2.83) والانحراف المعياري (0.969)، وجاءت الفقرة (2) "يحرص المدير/ة على عدم توظيف من لا يتناسب ومتطلبات الوظيفة الشاغرة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.30)، بينما جاءت الفقرة (7) "عندما يكون موظف ما غير متميز في موقع معين، يتم منحه الفرصة للتميز في موقع آخر" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.38)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الاعتماد في التوظيف في المدارس الخاصة يكون من حق المدير فقط وقد تدخل هنا الوساطة والرشوة أو العلاقات الاجتماعية بشكل كبير، في حين في المدارس التابعة للوزارة يخضع فيها المعلم لعدة امتحانات شفوية وكتابية قبل تعيينه.

المجال الثالث: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال الصفات التنظيمية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال "الصفات

التنظيمية" في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يسهم انضباط العاملين في تحقيق التميز في المدرسة.	3.28	1.215	1	متوسطة
7	يعتمد المدير/ة على الصدفة والحظ في تسيير أمور المدرسة.	3.08	1.238	2	متوسطة
8	يعترف المدير/ة بالمشكلات عند وجودها في المدرسة	2.84	1.125	3	متوسطة
5	المدرسة تؤمن أن المعلمين يُمكن أن يحققوا الأفضل للمدرسة.	2.76	1.257	4	متوسطة
10	يؤمن المعلمون بدور المدير/ة في معالجة الحقائق القاسية لواقع المدرسة.	2.73	1.221	5	متوسطة
11	المدرسة تهتم بحقائق الأمور بعيداً عن المظاهر.	2.71	1.258	6	متوسطة
1	عندما يحدث شيء خاطئ في المدرسة، يعمل المدير/ة على فهم الحقائق والأسباب الأساسية بدلاً من إلقاء اللوم.	2.66	1.155	7	متوسطة
9	يتم حل المشكلات التي تواجهها المدرسة بطريقة مهنية	2.59	1.218	8	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تستخدم البيانات والمعلومات الدقيقة لتتبع تقدم المدرسة تجاه الأهداف.	2.56	1.213	9	متوسطة
3	تقوم عملية تقييم نقاط الضعف بالاعتماد على البيانات والأدلة الملموسة.	2.52	1.191	10	متوسطة
2	يشترك المدير/ة مع المعلمين في الحوار لحل المشكلات.	2.48	1.222	11	متوسطة
-	الدرجة الكلية.	2.74	0.862	-	متوسطة

ويشير الجدول (5) إلى أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الصفات التنظيمية بلغ (2.74) والانحراف المعياري (0.862)، وجاءت الفقرة (6) " يسهم انضباط العاملين في تحقيق التميز في المدرسة " في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، بينما جاءت الفقرة (2) "يشترك المدير/ة مع المعلمين في الحوار المدروس والأسئلة الفعالة لحل المشكلات" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يأخذون القرار بحل المشكلات بأنفسهم ولا يحاولون مشاركة المعلمين في حلها؛ بل قد يحملونهم مسؤولية بعض المشكلات، ويقومون بإلقاء اللوم عليهم، ويتجنبون الحوار وتبادل الأفكار والحلول معهم.

المجال الرابع: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال الرؤية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال "الرؤية"

في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	لدينا فهم قوي حول ما يلزم لتعليم الطلاب إلى أقصى الإمكانيات.	2.94	1.157	1	متوسطة
1	لدى المدير/ة فهم قوي حول ما يمكن أن نكون الأفضل فيه كمدرسة.	2.85	1.243	2	متوسطة
7	يتم اتخاذ القرارات في كافة شؤون المدرسة بما يتوافق ورؤية المدرسة.	2.80	1.267	3	متوسطة
9	تخصص المدرسة الموارد اللازمة لتحقيق الرؤية التربوية والتعليمية.	2.79	1.179	4	متوسطة
6	تتوقف المدرسة عن التفاعل مع الأنشطة التي لا تتناسب رؤية المدرسة.	2.77	1.142	5	متوسطة
11	توفر المدرسة بيئة مدرسية تناسب الرؤية والأهداف لديها.	2.77	1.253	5	متوسطة
10	يتمسك المدير/ة برؤية المدرسة في أبسط نشاطاتها.	2.72	1.140	7	متوسطة
2	يسعى المدير/ة لتطبيق أفضل المجالات التي يمكن أن تميز المدرسة.	2.64	1.156	8	متوسطة
5	لدى المدير/ة إدراك لما تتحمس له المدرسة.	2.64	1.151	8	متوسطة
3	يعمل المدير/ة على تطبيق أفضل الممارسات اليومية في المدرسة.	2.58	1.081	10	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يوظف المدير/ة كافة الموارد لتحقيق رؤية مدرستها.	2.55	1.078	11	متوسطة
-	الدرجة الكلية	2.73	0.938	-	متوسطة

يشير الجدول (6) إلى أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة في هذا المجال قد تراوحت ما بين (2.55 و 2.94) وللدرجة الكلية لمجال الرؤية بلغ المتوسط الحسابي (2.73) والانحراف المعياري (0.938)، وجاءت الفقرة (8) " لدينا فهم قوي حول ما يلزم لتعليم الطلاب إلى أقصى الإمكانيات " في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) ، بينما جاءت الفقرة (4) " يوظف المدير/ة كافة الموارد لتحقيق رؤية مدرستها " في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الطالب هو العنصر الرئيس والأساسي في العملية التعليمية التعليمية، ويحظى باهتمام كل من المديرين والمعلمين على حد سواء، بالإضافة إلى أن طلاب المدارس الثانوية يتلقون تعليمًا وإعدادًا مضاعفًا في هذه المرحلة؛ كونهم يتقدمون لإمتحانات الثانوية العامة، ونتائج الطلاب في هذه الامتحانات ستؤثر على وضع المدرسة؛ لأنّ الكثير من أولياء الأمور والطلاب يعتبرونها انعكاسًا ومقياسًا لنجاح المدرسة وتعليمها.

المجال الخامس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال الثقافة التنظيمية.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال "الثقافة

التنظيمية" في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يتحمل المعلمون مسؤولياتهم في إطار منظمة تعليمية مهنية.	3.28	1.095	1	متوسطة
7	المعلمون لديهم انضباط ذاتي.	3.18	1.220	2	متوسطة
8	يحافظ العاملون في المدرسة على الالتزامات للوصول إلى النتائج.	3.13	1.119	3	متوسطة
9	لا يستخدم النجاح كحجة للتراخي عن العمل في المدرسة.	3.13	1.094	3	متوسطة
12	لا يتراجع التعليم المدرسي عند إضافة أي أنشطة أو برامج جديدة.	3.10	1.217	5	متوسطة
5	يعرف الجميع من هو المسؤول ومن هو المُساءل في المدرسة.	3.09	1.097	6	متوسطة
3	يبتعد المعلمون عن المناهج غير الأساسية التي لا تحقق التميز للمدرسة.	2.97	1.036	7	متوسطة
2	يشجع المدير/ة الأفراد على القيام بممارسة حرية الأفكار وتنفيذ الحلول المبتكرة داخل حدود الرؤية.	2.93	1.207	8	متوسطة
11	يتجنب المعلمون الغياب عن المدرسة قدر المستطاع.	2.92	1.203	9	متوسطة
6	توفر المدرسة بيئة محفزة للتقدم والإزدهار للأفراد ذوي التحفيز الذاتي	2.83	1.255	10	متوسطة
10	يدفع الفشل المدير/ة لبذل كل الجهود لتخطيه.	2.81	1.222	11	متوسطة
1	لا يخطط المدير/ة بأي فرصة جديدة لا تتناسب رؤية المدرسة	2.80	1.264	12	متوسطة
-	الدرجة الكلية	3.01	0.891	-	متوسطة

ويُبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة في هذا المجال قد تراوحت ما بين (2.80 و 3.28)، فلدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي (3.01) والانحراف المعياري (0.891)، وجاءت الفقرة (4) "يتحمل المعلمون مسؤولياتهم في إطار منظمة تعليمية مهنية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، بينما جاءت الفقرة (1) "لا يخرط المدير/ة بأي فرصة جديدة لا تناسب رؤية المدرسة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.80)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، وقد تعزى النتائج هذه إلى أن المدير/ة في المدارس الخاصة هو من يتخذ القرار في الكثير من شؤون المدرسة كونه لا يخضع لقوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم بشكل مباشر، ولهذا قد يحاول أن يقتصر الفرص الجديدة والتي يمكن أن لا تناسب رؤية المدرسة إذا وجد المدير من ورائها مكسباً مادياً، كون غالبية المدارس الخاصة تكون مؤسسات ربحية.

المجال السادس: الثقافة التكنولوجية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال الثقافة التكنولوجية.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال "الثقافة

التكنولوجية" في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الاستخدام الناجح للتكنولوجيا لا يقاس بعدد أجهزة الكمبيوتر في المدرسة.	3.12	1.309	1	متوسطة
4	يقاس النجاح التكنولوجي بمدى اسهامه الحقيقي في التميز التعليمي.	3.10	1.252	2	متوسطة
6	تستخدم التكنولوجيا في تيسير عمل المعلمين بشكل أفضل.	3.05	1.075	3	متوسطة
1	تركز المدرسة على تطبيق التكنولوجيا ذات الصلة الوثيقة برؤية المدرسة.	3.03	1.200	4	متوسطة
8	تسعى المدرسة لدمج التكنولوجيا فيما يُيسر كل أمور المدرسة.	2.97	1.160	5	متوسطة
2	تُستخدم التكنولوجيا لتسريع وتيرة التقدم نحو التميز في المدرسة.	2.95	1.289	6	متوسطة
5	ترتبط التكنولوجيا في مدرستنا بمدى تحسين أداء الطلبة.	2.89	1.050	7	متوسطة
7	تُستخدم التكنولوجيا التي تعمل فقط على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة.	2.74	1.127	8	متوسطة
-	الدرجة الكلية	2.98	0.988	-	متوسطة

ويُبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة في هذا المجال قد تراوحت ما بين (2.74 و 3.12)، وللدرجة الكلية لمجال الثقافة التكنولوجية بلغ المتوسط الحسابي (2.98) والانحراف المعياري (0.988)، وجاءت الفقرة (3) "الاستخدام الناجح للتكنولوجيا لا يقاس بعدد أجهزة الكمبيوتر المتوفرة في المدرسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.12)، بينما جاءت الفقرة (7) "تُستخدم التكنولوجيا التي تعمل فقط على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن العديد من المدارس توفر الأجهزة والوسائل التقنية ولكن لا يتم استخدامها بالشكل المناسب لتحقيق أهداف المدرسة، كما أن العديد من المعلمين لا يزالون يفضلون الطرق التقليدية في التعليم، أو أنهم لم يتلقوا التدريب الكافي لاستخدام هذه الأجهزة.

المجال السابع: القوة الدافعة للعمل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال القوة الدافعة للعمل.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال "القوة

الدافعة للعمل" في المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يتم تحقيق التميز في المدرسة من خلال العمل.	3.01	1.243	1	متوسطة
5	تقف المدرسة على أسباب الفشل لتفاديها مستقبلاً.	2.89	1.254	2	متوسطة
1	تفهم المدرسة بأن التميز عملية مستمرة ودائمة.	2.89	1.235	2	متوسطة
4	تسعى المدرسة للنهوض من جديد عند أي فشل.	2.84	1.323	4	متوسطة
3	التميز في المدرسة عملية يشارك بها الجميع.	2.83	1.350	5	متوسطة
10	تسعى المدرسة إلى استدامة النجاح والتميز.	2.71	1.324	6	متوسطة
6	المدرسة متناسقة في كافة الجوانب كالرؤية والأهداف.	2.67	1.275	7	متوسطة
7	المدرسة تحتضن التغيير عندما يكون التغيير ضمن أهدافها.	2.64	1.253	8	متوسطة
9	تتبع المدرسة نمطاً يمكن التنبؤ به من بناء وتقديم.	2.61	1.304	9	متوسطة
8	عجلة التغذية الراجعة تُمارس بشكل مستمر.	2.55	1.270	10	متوسطة
-	الدرجة الكلية	2.76	1.128	-	متوسطة

ويُبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة في هذا المجال قد تراوحت ما بين (2.55 و 3.01) وللدرجة الكلية لمجال القوة الدافعة للعمل بلغ المتوسط الحسابي (2.76) والانحراف المعياري (1.128)، وجاءت الفقرة (2) "يتم تحقيق التميز في المدرسة من خلال العمل الملتمزم وليس من خلال فرصة أو حظ" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.01)، بينما جاءت الفقرة (8) "عجلة التغذية الراجعة تُمارس بشكل مستمر" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وجاءت درجة المجال وفقراته متوسطة، وقد تُبين هذه النتائج ما يختلف فيه مدير المدرسة الإداري والذي يكتفي بالنجاح للإستمرار بالعمل، أو يكتفي باللوم والعتاب عند الفشل، والقائد من المستوى الخامس الذي لا يجعل النجاح أو الفشل نقطة نهاية؛ بل يعتبرها إنطلاقة جديدة نحو التميز والتقدم؛ والتغذية الراجعة تمارس بشكل مستمر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى أداة الدراسة ككل، ولبيان الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (T-test) لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي،

على أداة الدراسة ككل، وتم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي على مجالات الدراسة، على النحو الآتي:

أ- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (T-test) لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (10)

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و" اختبار - ت" (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغير

الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.00	642	3.48	0.93	2.56	243	ذكر	صفات القيادة
			1.15	2.85	401	أنثى	
0.15	642	1.43	0.91	2.76	243	ذكر	خصائص التوظيف
			1.00	2.87	401	أنثى	
0.01	642	2.53	0.81	2.64	243	ذكر	الصفات التنظيمية
			0.88	2.81	401	أنثى	
0.00	642	3.28	0.90	2.57	243	ذكر	الرؤية
			0.94	2.82	401	أنثى	
0.00	642	2.74	0.84	2.88	243	ذكر	الثقافة التنظيمية
			0.91	3.08	401	أنثى	
0.00	642	3.59	0.93	2.80	243	ذكر	الثقافة التكنولوجية
			1.00	3.08	401	أنثى	
0.00	642	3.62	1.03	2.56	243	ذكر	القوة الدافعة للعمل
			1.16	2.88	401	أنثى	
0.00	642	3.20	0.85	2.67	243	ذكر	الدرجة الكلية
			0.96	2.91	401	أنثى	

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز درجة عند كل مجال من مجالات الدراسة - باستثناء مجال خصائص التوظيف - وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، وقد جاءت الفروق على المجالات المذكورة وعلى الدرجة الكلية لصالح الإناث وهي الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

ب- متغير المسمى الوظيفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (T-test) لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما يشير إلى ذلك الجدول (11)

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و" اختبار - ت" (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت- T"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
صفات القيادة	مدير/ة	110	4.41	0.45	35.80	642	0.00
	معلم/ة	534	2.39	0.82			
خصائص التوظيف	مدير/ة	110	4.32	0.55	29.32	642	0.00
	معلم/ة	534	2.53	0.72			
الصفات التنظيمية	مدير/ة	110	4.03	0.47	25.11	642	0.00
	معلم/ة	534	2.48	7.66			
الرؤية	مدير/ة	110	4.02	0.47	28.00	642	0.00
	معلم/ة	534	2.46	0.77			
الثقافة التنظيمية	مدير/ة	110	4.18	0.49	24.59	642	0.00
	معلم/ة	534	2.77	0.75			
الثقافة التكنولوجية	مدير/ة	110	4.11	0.51	21.83	642	0.00
	معلم/ة	534	2.74	0.89			
القوة الدافعة للعمل	مدير/ة	110	4.36	0.53	29.87	642	0.00
	معلم/ة	534	2.43	0.91			
الدرجة الكلية	مدير/ة	110	4.22	0.42	32.06	642	0.00
	معلم/ة	534	2.35	0.71			

يبين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الفروق بين استجابات

أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد جاءت الفروق على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية لصالح فئة المديرين والمدرسات وهي الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

ت- متغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي - أداة الدراسة ككل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الكلية لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، والجدول (12) يبين تلك النتائج:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الكلية لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	149	2.63	0.78
	6 سنوات – أقل من 10 سنوات	194	2.56	.730
	أكثر من 10 سنوات	301	3.07	1.03
	المجموع	644	2.82	0.92
المؤهل العلمي	بكالوريوس	429	2.64	0.78
	ماجستير	213	3.18	1.08
	دكتوراه	2	1.87	0.00
	المجموع	644	2.82	0.92

يشير الجدول (12) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الكلية لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق فروقاً ظاهرية أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (13).

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الكلية لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية		متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
		بين المجموعات	داخل المجموعات			
سنوات الخدمة	24.242	2	639	12.121	15.865	0.00
المؤهل العلمي	29.854	2		14.927	19.537	0.00

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ولبيان بين أية مجموعات توجد هذه الفروقات تم إجراء إختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Post Hoc Tests) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (14):

الجدول (14) نتائج إختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي على أداة الدراسة ككل

المتغير	الفئة	الفئة	فرق المتوسطات	درجة الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	.5355*	.000
	بكالوريوس	دكتوراه	.7749	.458
المؤهل العلمي	ماجستير	بكالوريوس	.5355*	.000
	ماجستير	دكتوراه	1.3103	.109
المؤهل العلمي	دكتوراه	بكالوريوس	.7749	.458
	دكتوراه	ماجستير	1.3103	.109

المتغير	الفئة	الفئة	فرق المتوسطات	درجة الدلالة
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	6 سنوات-أقل من 10	.0650	.792
		سنوات 10 سنوات فأكثر	.4414*	.000
	6 سنوات-أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.0650	.792
		10 سنوات فأكثر	.5064*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.4414*	.000
		6 سنوات-أقل من 10 سنوات	.5064*	.000

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة يُظهر الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الأولى (5 سنوات فأقل) والمجموعة الثالثة (10 سنوات فأكثر)، وبين المجموعة الثانية (6 سنوات- أقل من 10 سنوات) والمجموعة الثالثة وكانت الفرق لصالح المجموعة الثالثة (10 سنوات فأكثر) وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فقط بين المجموعة الأولى (بكالوريوس) والمجموعة الثانية (ماجستير) وكانت الفروق لصالح المجموعة الثانية (ماجستير). ولمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي / مجالات الدراسة: تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، والجدول (15) يبين تلك النتائج:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دراسة درجة ممارسة مديري المدارس

الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	صفات القيادة	خصائص التوظيف	الصفات التنظيمية	الرؤية	الثقافة التنظيمية	الثقافة التكنولوجية	القوة الدافعة للعمل
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	2.49	2.61	2.60	2.56	2.82	2.87	2.58
	6 سنوات - أقل من 10 سنوات	2.45	2.51	2.48	2.50	2.83	2.79	2.48
	10 سنوات فأكثر	3.05	3.15	2.99	2.95	3.21	3.15	3.03
	المجموع	2.74	2.83	2.74	2.73	3.01	2.98	2.76
المؤهل العلمي	بكالوريوس	2.55	2.63	2.56	2.58	2.84	2.85	2.56
	ماجستير	3.14	3.24	3.12	3.02	3.35	3.25	3.16
	دكتوراه	1.52	1.77	2.54	1.90	2.08	1.62	1.70
	المجموع	2.74	2.83	2.74	2.73	3.01	2.98	2.76

يشير الجدول (15) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ولتحديد ما

إذا كانت هذه الفروق فروقاً ظاهرية أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

المجال	المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
صفات القيادة	سنوات الخدمة	37.00	643	18.50	17.66	0.00
	المؤهل العلمي	36.02	643	18.01	17.19	0.00
خصائص التوظيف	سنوات الخدمة	40.19	643	20.09	25.23	0.00
	المؤهل العلمي	37.15	643	18.57	23.31	0.00
الصفات التنظيمية	سنوات الخدمة	21.29	643	10.64	16.49	0.00
	المؤهل العلمي	31.23	643	15.61	24.19	0.00
الرؤية	سنوات الخدمة	20.43	643	10.21	12.60	0.00
	المؤهل العلمي	19.00	643	9.50	11.72	0.00
الثقافة التنظيمية	سنوات الخدمة	13.86	643	6.93	9.65	0.00
	المؤهل العلمي	28.47	643	14.23	19.83	0.00
الثقافة التكنولوجية	سنوات الخدمة	12.12	643	6.06	6.57	0.00
	المؤهل العلمي	20.25	643	10.12	10.98	0.00
القوة الدافعة للعمل	سنوات الخدمة	26.82	643	13.41	11.58	0.00
	المؤهل العلمي	38.30	643	19.15	16.54	0.00

يبين الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز على جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي. ولبيان بين أيّ مجموعات توجد هذه الفروقات تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Post Hoc Tests) تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي على مجالات الدراسة كما تظهر في الجدول (17) والجدول (18):

الجدول (17) نتائج إختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على مجالات الدراسة

المجال	الفئة	الفئة	فرق المتوسطات	درجة الدلالة
صفات القيادة	5 سنوات فأقل	6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0443	.924
		10 سنوات فأكثر	.5559*	.000
	6 سنوات-10 سنوات فأقل	5 سنوات فأقل	.0443	.924
		10 سنوات فأكثر	.6003*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.5559*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.6003*	.000
خصائص التوظيف	5 سنوات فأقل	6 سنوات-10 سنوات فأقل	.1047	.560
		10 سنوات فأكثر	.5387*	.000
	6 سنوات-10 سنوات فأقل	5 سنوات فأقل	.1047	.560
		10 سنوات فأكثر	.6434*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.5387*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.6434*	.000
الصفات التنظيمية	5 سنوات فأقل	6 سنوات-10 سنوات فأقل	.1135	.432
		10 سنوات فأكثر	.3897*	.000
	6 سنوات-10 سنوات فأقل	5 سنوات فأقل	.1135	.432
		10 سنوات فأكثر	.5032*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.3897*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.5032*	.000
الرؤية	5 سنوات فأقل	6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0612	.823
		10 سنوات فأكثر	.3930*	.000
	6 سنوات-10 سنوات فأقل	5 سنوات فأقل	.0612	.823
		10 سنوات فأكثر	.4543*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.3930*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.4543*	.000
الثقافة التنظيمية	5 سنوات فأقل	6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0157	.986
		10 سنوات فأكثر	.3957*	.000
	6 سنوات-10 سنوات فأقل	5 سنوات فأقل	.0157	.986
		10 سنوات فأكثر	.3801*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.3957*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.3801*	.000
	5 سنوات فأقل	6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0804	.744

المجال	الفئة	الفئة	فرق المتوسطات	درجة الدلالة
الثقافة التكنولوجية	6 سنوات-10 سنوات فأقل	10 سنوات فأكثر	.2862*	.012
		5 سنوات فأقل	.0804	.744
		10 سنوات فأكثر	.3666*	.000
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	.2862*	.012
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.3666*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0997	.696
بناء القوة الدافعة للعمل	5 سنوات فأقل	10 سنوات فأكثر	.4480*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0997	.696
		10 سنوات فأكثر	.5477*	.000
	6 سنوات-10 سنوات فأقل	5 سنوات فأقل	.4480*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.5477*	.000
		6 سنوات-10 سنوات فأقل	.0997	.696

من خلال الجدول (السابق) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الأولى (5 سنوات فأقل) والمجموعة الثالثة (10 سنوات فأكثر)، وبين المجموعة الثانية (6 سنوات - أقل من 10 سنوات) والمجموعة الثالثة وذلك لكافة مجالات الدراسة وكانت الفروق لصالح المجموعة الثالثة (10 سنوات فأكثر).

جدول (18) نتائج إختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة

المجال	الفئة	الفئة	فرق المتوسطات	درجة الدلالة
صفات القيادة	بكالوريوس	ماجستير	.5947*	.000
		دكتوراه	1.0206	.372
		بكالوريوس	.5947*	.000
	ماجستير	دكتوراه	1.6153	.086
		بكالوريوس	1.0206	.372
		ماجستير	1.6153	.086
خصائص التوظيف	بكالوريوس	ماجستير	.6099*	.000
		دكتوراه	.8601	.397
		بكالوريوس	.6099*	.000
	ماجستير	دكتوراه	1.4700	.069
		بكالوريوس	.8601	.397
		ماجستير	1.4700	.069
الصفات التنظيمية	بكالوريوس	ماجستير	.5558*	.000
		دكتوراه	.0191	.999
		بكالوريوس	.5558*	.000

المجال	الفئة	الفئة	فرق المتوسطات	درجة الدلالة
الرؤية	دكتوراه	دكتوراه	.5749	.602
		بكالوريوس	.0191	.999
	بكالوريوس	ماجستير	.5749	.602
		دكتوراه	.4344*	.000
		ماجستير	.6796	.567
		دكتوراه	.4344*	.000
الثقافة التنظيمية	دكتوراه	بكالوريوس	1.1140	.220
		ماجستير	.6796	.567
	بكالوريوس	ماجستير	1.1140	.220
		دكتوراه	.5091*	.000
		ماجستير	.7636	.446
		دكتوراه	.5091*	.000
الثقافة التكنولوجية	دكتوراه	بكالوريوس	1.2727	.108
		ماجستير	.7636	.446
	بكالوريوس	ماجستير	1.2727	.108
		دكتوراه	.3986*	.000
		ماجستير	1.2281	.197
		دكتوراه	.3986*	.000
بناء القوة الدافعة للعمل	دكتوراه	بكالوريوس	1.6268	.059
		ماجستير	1.2281	.197
	بكالوريوس	ماجستير	1.6268	.059
		دكتوراه	.5977*	.000
		ماجستير	.8676	.524
		دكتوراه	.5977*	.000

من خلال الجدول (السابق) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقط بين المجموعة الأولى (بكالوريوس) والمجموعة الثانية (ماجستير) وذلك لكافة مجالات الدراسة وكانت الفروق لصالح المجموعة الثانية (ماجستير).

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- إعداد برامج جامعيّة قيادية متقدمة من أجل تمكين، تأهيل وتدريب المديرين، وذلك من خلال التعاون ما بين الجامعات ووزارة التعليم العالي.
- توفير أنظمة مدرسيّة تدرب القادة الحاليين والمحتملين على أسس القيادة من المستوى الخامس.
- إجراء دراسات تحليلية وواقعيّة للبيئات الداخليّة والخارجيّة للمدارس الخاصة، والكشف عن المشكلات والمعوقات التي يعاني منها قطاع التعليم المدرسيّ الفلسطينيّ.
- إجراء دراسات وأبحاث تطبيقية لنظرية كوكينز في المدارس الخاصة والحكوميّة أيضاً.

المراجع العربية:

- الأشقر، ياسر. (2003). دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2013). الإدارة التربوية، (ط 3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال. (2013). القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشنيفي، عبد الله سعد. (2017). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (2): 327-348.
- عمر، أحمد مختار عبد الحميد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، ط 1.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر.
- كولينز، جيم. (2007). من جيد إلى عظيم: لماذا تقفز بعض الشركات إلى النجاح. . . والبعض الآخر لا، الكويت: مكتبة جرير، ط 1.
- الكيلاي، أنمار وديراني، محمد عيد. (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 10 (1): 65-88.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية <http://www.mohe.pna.ps/services/statistics>

References

- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: Harper Business.
- Collins, J. (2005). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 83, 7/8, 136-146.
- Dominy, Sandra T. "Leadership Characteristics of Georgia High Performance Middle School Principals Compared to Collins' Level 5 Leaders" (2009). *Electronic Theses & Dissertations*. 284.
- Goode, M. (2017). *A study of successful principal leadership: Moving from success to sustainability*. Unpublished Doctoral Dissertation, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne, Australia.
- Gray, S (2005). *Good to Great: A qualitative Study of School Principals Who Made the Leap*. Unpublished Doctoral Dissertation, San Diego State University, USA.
- LaChance, L (2007), *Moving Schools from Good to Great: A study of Excellence in Education*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, USA.
- Lamper, D. J. (2007). *Good to great schools: the relevance of a business model to a school context*, Doctoral dissertation, Centre for Educational Studies, The University of Hull, UK.
- McCoy, V. (2011). *A multiple Case Study of Principals' Instructional Leadership in "LEVEL 5" Schools of Excellence for Improvement*, Doctoral dissertation, University Of Arkansas, USA.
- Sharratt, L. (2016). *Moving from Good to Great to Innovation Leadership*, A Paper Presented at The International Congress of School Effectiveness and Improvement.
- The Ministry of Education and Higher Education b. (2008). *The diagnosis of education system report*. Ramallah. Palestine
- Whitaker, T (2002). *Dealing with Difficult Teachers* (2nd ed.). Larchmont, NY: EyeOn Education.
- Williams-Boyd, P. (2002). *Educational Leadership: reference handbook*. Santa Barbra, CA: ABC-CLIO, Inc.
- Zanglin, Lisa A. (2011). *Comparing Good to Great Hiring Practices in Private and Public Schools*, doctoral dissertation, Walden University, United States.