

## درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم

مروان المصري\*

تاريخ قبوله 2019/4/7

تاريخ تسلم البحث 2019/1/15

### The Degree of Practicing Transactional Leadership among Secondary School Principals in Gaza Governorates and its Relation to their Level of Organizational Ambidexterity

Marwan El-Massry, Al-Quds Open University, Palestine Arabia.

**Abstract:** This study aimed at identifying the degree of practicing transactional leadership among secondary school principals in Gaza governorates, and its relation to their level of organizational ambidexterity, from teachers' point of view. The study used the descriptive correlative approach. The sample consisted of (459) male and female teachers, who were invited to fill in a questionnaire. The study found that the degree of principals' practice of transactional leadership was "high", and that the level of organizational ambidexterity was also "high". It further revealed a positive correlation relationship between the degree of practicing transactional leadership among principals and their level of organizational ambidexterity

**(Keywords:** Transactional leadership, Organizational Ambidexterity, Gaza Governorates, Secondary Schools).

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت العينة من (459) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت "كبيرة"، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيراً" أيضاً. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

**(الكلمات المفتاحية:** القيادة التبادلية، البراعة التنظيمية، محافظات غزة، المدارس الثانوية).

**مقدمة:** نتيجة للتطورات والمتغيرات، المعاصرة أصبحت المؤسسات التعليمية عامة، والمدارس خاصة، تواجه مجموعة من التحديات الجسام؛ ما ألقى بظلاله على طبيعة عمل مديرها بوصفه المسؤول الأول عن قيادة مدرسته وإدارتها، وممثل للسلطة التربوية والتعليمية، حتى أصبحت طبيعة عمله مسألة بالغة التشابك والتعقيد وذات واجبات متعددة ومسؤوليات متنوعة ومهام متداخلة وأدوار متشابهة، تأتي في طبيعتها القيادة نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في الواجبات والمسؤوليات والمهام والأدوار الأخرى. غير أن ممارسة المهام القيادية في الإدارة ليست بالأمر السهل.

فالقادة في حقيقتهم وجوهرها نوع من العلاقات المعقدة التي تنشأ بين قائد ومجموعة من العاملين معه في موقف جماعي وضمن أطر بيئية معينة. وهي علاقة تختلف وتتمايز باختلاف المواقف وتمايزها (Tawil, 2006). ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة؛ ذلك أن القائد التربوي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، كما أن للقائد دوراً في وضع خطط النشاط المختلفة (Heggi, 2005).

وتعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق كثير من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفاءة والفعالة، فإن ما صلح منها بالماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل؛ نظراً للتغير المستمر الذي يطرق على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثير في المنظمات المختلفة، لاسيما التربوية منها (Al-refai, 2013). غير أن القيادة تبقى أحد العناصر المهمة في تعزيز الأداء التنظيمي، وتؤدي القيادة الفعالة دائماً دوراً مهماً في التطوير والأداء الأفضل، انطلاقاً من حقيقة أن العصر الحالي لا يتطلب فقط ميزة تنافسية مستدامة، بل يقتضي الحفاظ على المعايير الأخلاقية، وتلبية المتطلبات المدنية، وتهيئة بيئة عمل آمنة ومنصفة. وهذه المتطلبات توفرها القيادة الفعالة (Riaz & Haider, 2010).

يضاف إلى ذلك، أن القيادة تعد أحد أهم العوامل التي تؤثر في الأداء بشكل عام؛ لأن القادة يؤثرون بشكل مباشر في اتجاهات المنظمات وسياساتها (Sheshi & Kërçini, 2017). واستناداً للدور المحوري للقيادة في المنظمات المعاصرة، ظهرت أنماط وأساليب ومداخل متعددة للقيادة، تختلف باختلاف الوسائل والآليات التي يمكن للقائد من خلالها التأثير في سلوك المرؤوسين. وتعد القيادة التبادلية من الأنماط والأساليب والمداخل المرتبطة بالمنظمات العصرية؛ فهي تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتقيس نتائج الأداء لمكافأة المرؤوسين على الأداء الجيد ومعاقبتهم على الأداء غير الجيد.

وتعرف القيادة التبادلية بأنها: عملية تبادلية ذات طرفين؛ كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات بالاعتماد على معايير إنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم العمل (Majid & Badrawi, 2013).

وتعرف أيضاً بأنها: قيادة تعاملات ترتكز على المبادرات وعلاقات تبادل المنفعة، فترتبط بين جهد العاملين وإنتاجهم وولائهم، والمكافآت المقدمة لهم، وتعتمد توضيح التوقعات وتقديم المكافآت مقابل الأداء والولاء والجهد المبذول، وترتكز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل (Sheshi & Kërçini, 2017).

\* جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اردن، الأردن.

ويجب أن ترتبط المكافأة في القيادة التبادلية بإيجابية الأداء، وذلك بعد توضيح التوقعات والتعرف إلى الإنجازات ومقارنتها بالتوقعات والمعايير المحددة ومدى مساهمتها الإيجابية في تحسين الأداء (Bass et al., 2003). ويستخدم القادة المكافآت المشروطة لتحديد الأهداف التي يفترض أن يحققها المرؤوسون وتوضيحها والإعلان عن المكافآت المناسبة (Salim, 2013). كما تتطلب المكافآت المشروطة إعطاء تغذية راجعة متكررة وإيجابية ومنح مكافآت للعمل الجيد، والإطراء على الأداء المتميز (Salim, 2013). ويستنتج مما سبق أن المكافأة المشروطة تتمثل في منح المكافأة مقابل الجهد والأداء.

## 2. الإدارة بالاستثناء (Management by Exception)

تصف الإدارة بالاستثناء ميل القائد لتجنب إعطاء توجيهات للمرؤوسين إذا كان مستوى أدائهم مرضياً (Salim, 2013)؛ فهي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يرقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها (Al-refai, 2013). والإدارة بالاستثناء نوعان: الإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء (Bass et al., 2003). وتستخدم الإدارة بالاستثناء - سواء كانت إيجابية أو سلبية - من القادة الذين يلزمون أنفسهم بالأدوار الرقابية والتدخل في الحالات الاستثنائية (Salim, 2013). وفيما يلي توضيح لنوعي الإدارة بالاستثناء:

### أ- الإدارة الإيجابية بالاستثناء (Active Management by Exception)

الإدارة الإيجابية بالاستثناء، أو النشطة، يحدد فيها القائد معايير الأداء، وقد يعاقب المرؤوسين لعدم التزامهم بتلك المعايير. وينطوي هذا النمط القيادي على رصد دقيق للانحرافات والأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أسرع وقت ممكن عند حدوثها (Bass et al., 2003). ففي الإدارة الإيجابية بالاستثناء، فإن القائد يراقب أداء التابعين، ويتخذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات عن المعايير المعتمدة؛ بمعنى أن القائد يطبق القواعد أو المعايير لتجنب الأخطاء أو الانحرافات (Bass, 1997). وهذا يعني أن يقوم القائد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وأن لا ينتظر إلى أن تستفحل.

### ب- الإدارة السلبية بالاستثناء (Passive Management by Exception)

في الإدارة السلبية بالاستثناء، ينتظر القائد إلى أن تظهر المشكلات قبل اتخاذ أي إجراء، أو لا يتخذ أي إجراء على الإطلاق، ولذلك يوصف القائد بأنه سلبى؛ إذ يحاول عدم التدخل (Bass et al., 2003). ففي الإدارة السلبية بالاستثناء، لا يتدخل القائد إلا عند حدوث مشكلات أو أخطاء؛ بمعنى أن القائد ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء، ومن ثم يوجه التابعين أو

وتعتمد القيادة التبادلية على مبدأ العصا والجزرة، كما تعتمد على قدرة القائد على تعزيز المرؤوسين وحثهم على الإنجاز الناجح للصفقة. والتعزيز يمكن أن يكون مادياً أو معنوياً، وقد يكون فورياً أو متأخراً، جزئياً أو كلياً، صريحاً أو ضمناً (Bass, 1997)، ومن ثم، فالقيادة التبادلية عملية ديناميكية تعتمد على التعزيز الذي يتضمن الثواب والعقاب وسيلة لتحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم للإنجاز وتحقيق أهداف محددة وقصيرة المدى.

وتركز القيادة التبادلية على نتائج الأداء، وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل. وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود مرؤوسيهم نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة (Almutairy, 2011). فالقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الإفادة من إمكانات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، إذ يقدم لهم احتياجاتهم المادية مقابل عقد يلزمهم بأداء كل ما يطلبه منهم من أعمال (Wahab, 2016).

وتعمل القيادة التبادلية على تدعيم الثقة بين المدير والمعلمين لتحقيق النتائج المتوقعة منهم؛ فالمدير التبادلي يتفاوض مع المعلمين لمبادلة جهودهم وإنجازهم بالحوافز والمكافآت، في ضوء ما يحققونه من إنجازات. وهذا يؤدي دوراً أساسياً في رفع إنجاز المعلمين في المدرسة، ويعود بالنفع على المعلمين، وعلى المدرسة وأولياء الأمور، ما يزيد قدرة المعلمين على العطاء والإنجاز، ويحقق الفائدة التربوية المرغوبة للمدرسة والطلبة على حد سواء (Yousef, 2017).

وقد أشارت كثير من الدراسات، مثل دراسة باس وأفوليو ويونغ وبيرسون (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003)، ودراسة مرسي (Mursi, 2014)، ودراسة العايدي (Alaidy, 2015)، ودراسة واعر (Ouaar, 2015)، ودراسة وهاب (Wahab, 2016)، إلى أن هناك بعدين أساسيين للقيادة التبادلية، هما:

### 1. المكافآت المشروطة (Contingent Rewards)

المكافأة المشروطة تعني إبرام صفقة بين القائد والتابعين تنص على المكافأة مقابل الأداء، ويتم فيها توضيح التوقعات والمعايير، وتوفير الموارد، وتقديم الدعم اللازم من القيادة، وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين، وتبادل المساعدة، وتقديم الثناء مقابل الأداء الناجح للتابعين (Bass, 1997). فالمكافآت المشروطة تتمثل في توضيح المعايير أو التوقعات للعاملين ومنحهم مكافآت عند تحقيق الأهداف (Bass et al., 2003). والمكافأة المشروطة تعني أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين، بحيث يقوم بمكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الموجب كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة (Wahab, 2016).

وتسعى المنظمات البراعة إلى تحقيق التوازن بين عمليتي استثمار المقدرات الحالية وتحشيدتها واستكشاف الفرص لتحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية. إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه تلك المنظمات هو اختيار الطريقة المناسبة التي تمكنها من الحصول على أقصى منفعة من مقدراتها الحالية لتحقيق إبداعات مستمرة، في الوقت الذي تتابع فيه التغيرات والتطورات البيئية الخارجية من خلال مواصلة عملية الاستكشاف لتحقيق إبداعات جذرية دون أن تؤثر إحدى العمليتين في الأخرى (Rashid & Jaber, 2014).

وتتطلب البراعة التنظيمية استمرار التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (Schindler, 2015). وتعد الرغبة في التغيير أحد أهم متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية (Fiset, 2009). ويرى الباحث أن تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف يتطلب براعة هيكلية تفصل بين النشاطين، وفي الوقت نفسه تضمن التكامل والتوازن بينهما.

وقد أشارت كثير من الدراسات، مثل دراسة جيبسون وبيركينشاو (Gibson & Birkinshaw, 2004)، ودراسة فيست (Fiset, 2009)، ودراسة محمد والسلتي والزهار (Mohammed, Salanti & Zahar, 2014)، ودراسة السلنتي (Salanti, 2015)، ودراسة علي وخوشافي (Ali & Khoshavy, 2017)، ودراسة المحاسنة (Al-Mahasneh, 2017)، إلى أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية. هما:

### 1. الاستغلال (Exploitation)

الاستغلال يعني الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة في المنظمة بغرض التحسين وإشباع حاجات المستفيدين الحاليين، الأمر الذي يمكن أن يحقق نتائج على المدى القصير (Gibson & Birkinshaw, 2004). ويشير استغلال الفرص إلى الاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والتطبيق، وتكون وحدات الاستغلال ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة (Algaraawi, 2017).

### 2. الاستكشاف (Exploration)

الاستكشاف يعني البحث عن فرص جديدة للتغيير والتطوير، الأمر الذي يمكن أن يحقق نتائج على المدى البعيد (Gibson & Birkinshaw, 2004). وتؤكد الدراسات أهمية الابتكار واكتساب المعرفة الجديدة ودورها في الاستكشاف وتحقيق البراعة التنظيمية، كما تؤكد أن الاستكشاف يتطلب توافر الإمكانيات وتوافر درجة عالية من المرونة واللامركزية، أكثر من تلك التي يتطلبها الاستغلال (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009).

وتؤكد الدراسات أن المنظمات تحتاج إلى الاستغلال والاستكشاف معاً، ذلك أن التركيز على الاستكشاف واستبعاد الاستغلال يمكن أن يزيد من تكاليف التجريب دون كسب فوائد أو

يتخذ الإجراءات التصحيحية (Bass, 1997). ومن هنا فإن الإدارة السلبية بالاستثناء تعني عدم تدخل القائد إلا عند الضرورة.

وتؤكد الدراسات أن البراعة التنظيمية تعمل على فهم التوازنات التي يجب على القادة إدارتها في البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يقوم على التركيز على الاستغلال والاكتشاف في وقت واحد؛ من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة، التي قد تكون مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية للقادة في القرن الحادي والعشرين (Salanti, 2015). فمجال عمل البراعة التنظيمية يتعلق باستكشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن (Albashaqli & Dawod, 2015).

والبراعة في اللغة العربية تعني كمال الفضل وبرع براعة وبرعاً: فاق علماً أو فضيلة أو جمالاً؛ فهو بارع ويبرع بروعاً وبراعةً وبرعاً؛ فهو بارع؛ تم في كل فضيلة وجمال وفاق أصحابه في العلم وغيره (Ibn Manzur, 2003).

وفي اللغة الإنجليزية، فإن مصطلح (Ambidexterity) يعود إلى كلمة لاتينية مكونة من مقطعين أولهما "ambos"، بمعنى كلاهما، والثاني "dexter"، بمعنى يمين، وتستخدم لوصف قدرة الإنسان على استخدام يديه كليهما معاً بمهارة متساوية. وقد تم تقديم مفهوم البراعة لأول مرة في السياق التنظيمي على يدي دونكان Duncan عام 1976 لوصف المنظمات التي لديها القدرة والكفاءة على إدارة مطالب العمل الحالية وتلبيتها وفي الوقت ذاته التكيف مع المتغيرات البيئية المستقبلية (Schindler, 2015).

وتعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الربط المتزامن بين الاستغلال والاستكشاف (Bodwell, 2011). وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على المواءمة والتكيف (Gibson & Birkinshaw, 2004). والبراعة التنظيمية تطلق على المنظمات التي لديها القدرة على المواءمة والتكيف وتحقيق التوافق والتوازن. وتعني المواءمة تماسك الأنشطة لزيادة الميزة التنافسية، أما القدرة على التكيف فتعني القدرة والسرعة في إعادة هندسة الأنشطة لتلبية المتطلبات المتغيرة وتحقيق الاستجابة اللازمة (Fiset, 2009).

ويؤكد بعض الباحثين أن أنشطة المواءمة (Alignment) تهدف إلى تحسين الأداء على المدى القصير، بينما تهدف أنشطة التكيف (Adaptation) إلى تحسين الأداء على المدى الطويل (Gibson & Birkinshaw, 2004). وهناك من يؤكد أن البراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على أداء مهمات مختلفة ومتضاربة، أو متابعة أشياء متباينة في الوقت ذاته (Fiset, 2009). في حين يرى آخرون أن البراعة هي القدرة على الابتكار والتغيير المستمر وغير المتزامن في آن واحد (Tushman & O'Reilly, 1996).

وقامت السلنتي (Salanti, 2015) بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية. تكونت العينة من (255) عاملاً في المراكز الصحية المتخصصة بمدينة دمياط. طبقت عليهم استبانة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب بين جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروسيه والبراعة التنظيمية، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية.

وأجرى الباشقالي والداود (Albashqali & Dawod, 2015) دراسة هدفت إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي لدى عينة من كليات جامعة دهوك العراقية. تكونت العينة من (48) من القيادات الإدارية. طبقت عليهم استبانة. وقد أشارت النتائج إلى توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ولكن بنسبة "ضعيفة"، وعدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي باستثناء مصدر الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي.

وقامت يوسف (Yousef, 2017) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بدافعية الإنجاز. تكونت العينة من (1471) معلماً ومعلمة. طبقت عليهم استبانة. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التبادلية كانت "كبيرة"، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وأجرت المحاسنة (Al-Mahasneh, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. تكونت العينة من (240) فرداً. طبقت عليهم استبانة، وقد أشارت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في البراعة التنظيمية؛ وأن البراعة التنظيمية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية؛ وأن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

وأجرى الروسان (Alrousan, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية. تكونت العينة من (414) معلماً ومعلمة. طبقت عليهم استبانة. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت "مرتفعة"، وأن درجة ممارستهم للقيادة التبادلية كانت "متوسطة"، بينما كانت درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية "مرتفعة"، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس

مزايا جديدة، في حين أن التركيز على الاستغلال واستبعاد الاستكشاف يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار أو عدم القدرة على تحقيق التوازن وتلبية متطلبات التطوير. من هنا تبدو أهمية التركيز المتزامن على الاستغلال والاستكشاف من أجل بقاء المنظمة وازدهارها (Gibson & Birkinshaw, 2004). غير أن الاستكشاف يقتضي الإبداع الابتكار، وذلك عكس الاستغلال الذي يتطلب الفهم والتركيز على تلبية المتطلبات والاحتياجات الحالية (Fiset, 2009). علمًا بأن الاستغلال والاستكشاف يعدان من أشكال التعلم التنظيمي (Schindler, 2015).

وتؤكد الأدبيات أهمية القيادة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، لأن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال الموارد والفرص المتاحة (Fiset, 2009). كما تؤكد الأدبيات أن البراعة التنظيمية أساس تطور المنظمات، وأن المنظمات البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت نفسه استكشاف الجديد منها (Ali & Khoshavy, 2017). فالمنظمات البارعة هي التي لديها القدرة على استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة في آن واحد (Raisch et al., 2009).

وقد اهتم كثير من الباحثين بمدخلي القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية ودورهما في التمكين وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز. فقد أجرت الرفاعي (Al-Refai, 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. تكونت العينة من (370) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم (3) استبانات. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين.

وأجرت مرسي (Mursi, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمن الوظيفي والانسحاب من العمل. تكونت العينة من (420) من المعيديين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق، طبقت عليهم قائمة استقصاء. وقد أشارت النتائج إلى أن مدركات أفراد العينة للقيادة التبادلية تؤثر تأثيراً معنوياً وسلبياً في شعورهم بعدم الأمن الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر تأثيراً معنوياً وسلبياً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

وقام محمد وآخرون (Mohammed et al., 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية. تكونت العينة من (278) فرداً. طبقت عليهم استبانة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية.

1. ما درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $(\alpha=)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية تُعزى إلى متغيرات: (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير)؟
  3. ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $(\alpha=)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين تُعزى إلى متغيرات: (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير)؟
  5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $(\alpha=)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟
- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال كونها:

1. تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحسين البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
2. تجمع بين موضوعين مختلفين، وتواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين الواقع التنظيمي في المدارس الثانوية لمواكبة المتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.
3. تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للارتقاء بأداء مديري المدارس الثانوية وتطويره.
4. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين الواقع التنظيمي في المدارس الثانوية.
5. قد تُفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتوجه اهتمامهم لمُدخلي القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية ودمجهما ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين.
6. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، كما استفادت من تحليلاتها ونتائجها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

المدرسة الثانوية في محافظات غزة هي المدرسة التالية للمدرسة الأساسية، والمرحلة السابقة للتعليم العالي والجامعي، وهي أكثر المراحل التعليمية أهمية ومكانة في سلم التعليم النظامي؛ لأنها تعد الطلبة للتعليم العالي بالتزامن مع إعدادهم للحياة العملية، فتوجههم إما إلى التعليم العالي المناسب أو إلى المهنة الملائمة (El-Massry, 2015).

ويرى غالبية المتخصصين في مجال الإدارة أن مدير المدرسة الثانوية هو القائد المباشر، والمسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تربية طلبتها وتحقيق أهدافها، وهو العنصر الأساس في تنمية العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها (Ali & Lami, 2006). وبالرغم من الجهود التطويرية والإصلاحات الجوهرية التي قامت بها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وشملت أركان العمل التعليمي كافة على وجه العموم، والمدرسة الثانوية على وجه الخصوص، فإن الدراسات السابقة شخّصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك المدرسة.

وتؤكد الدراسات أن المدارس الثانوية بمحافظات غزة في مأزق متعدد الأبعاد والجوانب، سياسياً واقتصادياً وتنظيمياً، الأمر الذي يتطلب حلولاً مبتكرة غير مألوفة لمشكلاتها (El-Massry, 2016). كما أن درجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين في المدارس الثانوية منخفضة، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء منخفضة أيضاً (Khalafallah, 2017). ودرجة ممارستهم للشفافية الإدارية متوسطة (Ajez & Alhalaq, 2015). يضاف إلى ذلك ضعف مشاركة المعلمين في القيادة المدرسية (El-Massry, 2015).

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف ونواحي القصور في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، تستوجب الدراسة والبحث في العلاقة بين القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية، على اعتبار أن القيادة التبادلية مدخل جديد في القيادة يركز على نتائج الأداء، ومبادلة الجهود بالحوافز والمكافآت، وسيلة لتحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم للإنجاز وتحقيق الأهداف. وتسعى البراعة التنظيمية لتحقيق التوازن بين استغلال الفرص والموارد المتوافرة في المدارس الثانوية واستكشاف فرص جديدة، وصولاً إلى مقترحات وتصورات للإصلاح وتحسين مستوى الأداء في تلك المدارس. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في بعدي القيادة التبادلية، وهما: (المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء: الإيجابية والسلبية)، وبعدي البراعة التنظيمية، وهما: (الاستغلال والاستكشاف).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على معلّمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومعلماتها.
- **الحدود المكانية:** محافظات غزة الخمس، وهي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفع.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2019/2018م.

## التعريفات الإجرائية

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

**القيادة التبادلية:** سلوك قيادي قائم على علاقة تبادل للمنفعة بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين، يتم من خلاله التركيز على النتائج الفعلية للأداء، واقتزان المكافأة بالإنجاز، والاعتماد على مبدئي الثواب والعقاب، بحيث يتم ربط الأداء الجيد بالمكافآت وغير الجيد بالعقوبات، وذلك بعد تحديد معايير الأداء. ويتم تصحيح الأخطاء قبل وقوعها أو اتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ أو مخالفة في المعايير.

**البراعة التنظيمية:** الجهود والممارسات التي يبذلها مدير المدرسة الثانوية، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة في الممارسات الفعلية كافة ذات العلاقة بتحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة.

**جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة**

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
جنس المدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ مديره ذكر	218	47.5 %
	مَنْ مديرتها أنثى	241	52.5 %
المؤهل العلمي للمدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ مديره يحمل درجة البكالوريوس	262	57 %
	من مديره يحمل دراسات عليا	197	43 %
سنوات الخدمة للمدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ سنوات خدمة مديره كمدير مدرسة أقل من 5 سنوات	84	18.3 %
	مَنْ سنوات خدمة مديره كمدير مدرسة من 5-10 سنوات	64	13.9 %
	مَنْ سنوات خدمة مديره كمدير مدرسة أكثر من 10 سنوات	311	67.8 %

**المدارس الثانوية:** المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتتضمن الصفين الحادي عشر والثاني عشر، وتسمى هذه المرحلة من التعليم مرحلة الانطلاق.

**محافظات غزة:** المحافظات الفلسطينية الجنوبية التي تمتد على هيئة شريط ساحلي، يبلغ طوله حوالي (45) كيلو متراً في المتوسط، ويتراوح عرضه بين (5-8) كيلومترات، وتبلغ مساحته الكلية حوالي (325) كم<sup>2</sup>. ويحدها من الشمال والشرق خط الهدنة عام 1948م، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب جمهورية مصر العربية. وتضم خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفع.

## الطريقة

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلّمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومعلماتها البالغ عددهم (4716) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام 2018/2017م. وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة منهم بنسبة (10%)، بلغت (472) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم الاستبانة. وتم استرداد (464) منها. وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (459) استبانة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

## أداة الدراسة

ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية. وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.74)، وللثاني (0.79)، وللثالث (0.79)، وللرابع (0.86)، وللخامس (0.79). وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.77). كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.72)، وللثاني (0.78)، وللثالث (0.76)، وللرابع (0.79)، وللخامس (0.73). وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.79). وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

## المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتماب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (5-1=4) ÷ 5 = (0.8). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: كبيرة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ كبيرة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ قليلة (من 1.81 إلى 2.60)؛ قليلة جداً (من 1.00 إلى 1.80).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (2).

جدول (2): درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	كبيرة	0.28	4.01	المكافآت المشروطة
3	كبيرة	0.25	4.00	الإدارة الإيجابية بالاستثناء
1	كبيرة	0.29	4.07	الإدارة السلبية بالاستثناء
	كبيرة	0.20	4.02	الدرجة الكلية

المشروطة) في الترتيب الثاني، ثم مجال (الإدارة الإيجابية بالاستثناء) في الترتيب الثالث. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً لدى المديرين لمضمون القيادة التبادلية، وذلك نتيجة للدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمديري المدارس. وتتفق هذه النتائج مع نتائج

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (38) فقرة موزعة على (5) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً). وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات على النحو الآتي:

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، هما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): فقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (11) محكماً. وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (34) فقرة، موزعة على (5) مجالات هي: (المكافآت المشروطة، والإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء، والاستغلال، والاستكشاف). وبعد ذلك، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين الدرجة على كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة من خارج العينة الأصلية. وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.59)، (0.65)، (0.65)، (0.76)، (0.66)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.45-0.59)، والمجال الثاني (0.43-0.63)، وفي الثالث (0.46-0.67)، وفي الرابع (0.40-0.70)، وفي الخامس (0.43-0.61)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (2) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التبادلية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات بلغت (4.02). ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة. أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (الإدارة السلبية بالاستثناء) على الترتيب الأول، يليه مجال (المكافآت

**أ- المجال الأول: المكافآت المشروطة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المكافآت المشروطة لدى المديرين، وذلك كما في الجدول (3).

دراسة يوسف (2017, Yousef)، ودراسة مرسي (Mursi, 2014)، بينما تختلف مع نتائج دراسة الرفاعي (Al-Refai, 2013)، ودراسة صبري (Sabri, 2011). وفيما يلي عرض ومناقشة لدرجة تقدير المعلمين لممارسة القيادة التبادلية لدى المديرين داخل كل مجال من مجالات الاستبانة؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (3)، (4)، (5).

**جدول (3): درجة ممارسة المكافآت المشروطة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة	4.06	0.57	كبيرة	1
2	يوضح المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف	3.96	0.58	كبيرة	6
3	يكافئني مقابل الجهود التي أبذلها	4.03	0.57	كبيرة	3
4	يمنح المكافآت للمعلمين بإنصاف	4.05	0.42	كبيرة	2
5	يناقش المسؤوليات الملقاة على عاتقي للوصول إلى الهدف	3.98	0.51	كبيرة	5
6	يوفر الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل	3.95	0.52	كبيرة	7
7	يعبر عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز	4.02	0.50	كبيرة	4
	التقدير العام للمجال	4.01	0.28	كبيرة	

من الأدوات المساندة، فإن هناك اجتهادات لدى المديرين وحرصاً على توفير الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل وضمان تحقيق الأهداف. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي (Al-Refai, 2013).

**ب- المجال الثاني: الإدارة بالاستثناء (الإيجابية والسلبية)  
1) الإدارة الإيجابية بالاستثناء**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة الإيجابية بالاستثناء لدى المديرين، وذلك كما في الجدول (4).

يتضح من الجدول (3) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة المكافآت المشروطة لدى المديرين بلغ (4.01). ويبدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى موضوعية المديرين في منح المكافأة، وذلك بالاعتماد على الإنجاز الفعلي باعتباره المحك الحقيقي. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوفر الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه بالرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها محافظات غزة نتيجة للحصار، والعجز الكبير في تغطية احتياجات المدارس

**جدول (4): درجة ممارسة الإدارة الإيجابية بالاستثناء لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يضع قواعد ومعايير موحدة للأداء	4.05	0.63	كبيرة	2
2	يرشدني حول سبل تحقيق المعايير الموضوعية	4.04	0.42	كبيرة	3
3	يتخذ الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير	4.06	0.22	كبيرة	1
4	يتابع الإخفاقات، ولا ينتظر أن تستفحل	3.99	0.53	كبيرة	4
5	يصحح الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول	3.96	0.55	كبيرة	5
6	يحرص على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة	3.88	0.56	كبيرة	6
	التقدير العام للمجال	4.00	0.25	كبيرة	

ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المديرين مسؤولون عن المدرسة مسؤولية مباشرة أمام الجهاز الإداري في المديرية التي يتبعون لها، وأن ظهور إخفاقات أو أخطاء تعوق تحقيق الأهداف يعد تقصيراً أو إهمالاً في عملهم. كما يتضح

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة الإيجابية بالاستثناء لدى المديرين بلغ (4.00). ويبدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتخذ الفعل التصحيحي عند

النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي (Al-Refai, 2013)، ودراسة الروسان (Alrousan, 2017).

## 2) الإدارة السلبية بالاستثناء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة السلبية بالاستثناء لدى المديرين، وذلك كما في الجدول (5).

جدول (5): درجة ممارسة الإدارة السلبية بالاستثناء لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يترك للمعلمين حرية إنجاز المهام الموكلة إليهم دون تدخل	3.62	0.63	كبيرة	6
2	ينتظر حدوث مشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه المعلمين	3.89	0.55	كبيرة	4
3	يعزز فكرة "إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه"	4.90	0.30	كبيرة جداً	1
4	ينتظر حتى تستفحل المشكلات قبل أن يحلها	3.88	0.63	كبيرة	5
5	يركز على معالجة المشكلات الاستثنائية	4.08	0.64	كبيرة	2
6	يتخذ الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل	4.05	0.52	كبيرة	3
	التقدير العام للمجال	4.07	0.29	كبيرة	

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية تُعزى إلى متغيرات: (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي. وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

### أ- متغير جنس المدير

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (6).

أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة)، لكن درجة التقدير لهذه الفقرة تظل كبيرة. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه بالرغم من كثرة الواجبات التي يكلف بها المدير، وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، فإن ذلك لم يؤثر في المجهود المنتظر منه في تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة. وربما يعود ذلك إلى الوعي بأهمية التغذية الراجعة المستمرة ودورها في نجاح العملية التعليمية. وتختلف هذه

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة السلبية بالاستثناء لدى المديرين بلغ (4.07). ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعزز فكرة "إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه"). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية، والضعف الكبير في الإمكانيات التي تعين المدارس وتمكن مديريها من التغيير. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يترك للمعلمين حرية إنجاز المهام الموكلة إليهم دون تدخل)، لكن درجة التقدير لهذه الفقرة تظل كبيرة. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرين بأهمية منح الحرية للمعلمين في إنجاز المهام وما يترتب على ذلك من أثر إيجابي في الثقة التنظيمية وأداء المعلمين. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي (Al-Refai, 2013).

جدول (6): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى إلى متغير جنس المدير

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المكافآت المشروطة	مَنْ مديره ذكر	218	4.10	0.24	6.88	0.02
	مَنْ مديرتها أنثى	241	3.93	0.28		
الإدارة الإيجابية بالاستثناء	مَنْ مديره ذكر	218	4.04	0.23	3.55	0.04
	مَنْ مديرتها أنثى	241	3.96	0.26		
الإدارة السلبية بالاستثناء	مَنْ مديره ذكر	218	4.07	0.27	0.25	0.23
	مَنْ مديرتها أنثى	241	4.07	0.31		
الدرجة الكلية	مَنْ مديره ذكر	218	4.07	0.17	4.38	0.05
	مَنْ مديرتها أنثى	241	3.99	0.21		

المديرين والمديرات على التوجيه المستمر للمعلمين والمعلمات لتجنب الإخفاقات أو الأخطاء التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف، ومن ثم تجنب المساءلة أمام الجهاز الإداري في المديرية التي يتبعون لها، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة يوسف (Yousef, 2017)، ودراسة العايدي (Alaidy, 2015).

#### ب- متغير المؤهل العلمي للمدير

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (7).

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير جنس المدير، على (الاستبانة ككل ومجالي المكافآت المشروطة والإدارة الإيجابية بالاستثناء)، لصالح المديرات. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المديرات - بحكم طبيعتهن - أكثر فاعلية في ممارسة القيادة التبادلية بالمقارنة مع المديرين، وذلك لأنهن أكثر اختلاطاً وتواصلًا مع المعلمات، وأكثر اهتماماً بمنح المكافآت، وربما أكثر دقة في تحديد المعايير. كما يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير جنس المدير، في (مجال الإدارة السلبية بالاستثناء). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص

جدول (7): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المكافآت المشروطة	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	4.01	0.29	0.17	0.78
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.00	0.27		
الإدارة الإيجابية بالاستثناء	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	3.99	0.25	0.19	0.46
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.00	0.25		
الإدارة السلبية بالاستثناء	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	4.01	0.25	4.78	0.01
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.15	0.33		
الدرجة الكلية	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	4.00	0.19	2.34	0.07
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.05	0.21		

للمدير، في (مجال الإدارة السلبية بالاستثناء)، لصالح مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص المديرين والمديرات من حملة المؤهلات العلمية العليا على تجنب انتظار حدوث المشكلات أو الأخطاء لتوجيه التابعين أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة خلف الله (Khalafallah, 2017).

#### ج- متغير سنوات خدمة المدير

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (8).

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير على (الاستبانة ككل ومجالي المكافآت المشروطة والإدارة الإيجابية بالاستثناء). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك المديرين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة لأهمية القيادة التبادلية ودورها في تحسين الأداء المدرسي وتطويره، وزيادة قدرة المدرسة على أداء دورها وتحقيق أهدافها. يضاف إلى ذلك تشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية للمديرين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة. كما يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى إلى متغير سنوات خدمة المدير

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المكافآت المشروطة	بين المجموعات	0.26	2	0.13	1.65	0.19
	داخل المجموعات	36.13	456	0.07		
	المجموع	36.40	458			
الإدارة الإيجابية بالاستثناء	بين المجموعات	1.05	2	0.52	8.39	0.00
	داخل المجموعات	28.55	456	0.06		
	المجموع	29.61	458			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الإدارة السلبية بالاستثناء	بين المجموعات	4.97	2	2.48	31.82	0.00
	داخل المجموعات	35.62	456	0.07		
	المجموع	40.59	458			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.88	2	0.44	10.99	0.00
	داخل المجموعات	18.41	456	0.04		
	المجموع	19.30	458			

ذات دلالة إحصائية في (مجال المكافآت المشروطة). ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه. وكانت النتائج كما في الجدول (9).

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير سنوات خدمة المدير على (الاستبانة ككل ومجال الإدارة الإيجابية والسلبية بالاستثناء). كما يتضح عدم وجود فروق

**جدول (9):** نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها التي تُعزى إلى متغير سنوات خدمة المدير

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	-		
من 5 إلى 10 سنوات	4.00		
أكثر من 10 سنوات	4.13	4.02	-

الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة ممارسة القيادة التبادلية لديهم بالمقارنة مع المديرين من ذوي الخبرة العملية الأقل. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العائدي (Alaidy, 2015).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (10).

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية تُعزى إلى متغير سنوات خدمة المدير، وذلك لصالح المديرين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الخبرة العملية تساعد في إكساب المديرين المعارف والمهارات ذات العلاقة بتبادل المنفعة مع المعلمين، وتحديد معايير الأداء، والتركيز على النتائج الفعلية للأداء، واقتراح المكافأة بالإنجاز، وتصحيح الأخطاء قبل وقوعها أو اتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ أو مخالفة في المعايير،

**جدول (10):** مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
براعة الاستغلال	3.99	0.35	كبيرة	1
براعة الاستكشاف	3.97	0.35	كبيرة	2
الدرجة الكلية	3.98	0.29	كبيرة	

إدراك المديرين لأهمية وضرورة تلبية المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة، الأمر الذي أوجد حالة كبيرة في تقدير البراعة التنظيمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الباشقالي والداود (Albashaqali & Dawod, 2015). وفيما يلي عرض ومناقشة لدرجة تقدير المعلمين لمستوى البراعة

يتضح من الجدول (10) أن درجة التقدير الكلية لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في المجالين كانت (3.98). ويدل ذلك على أن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين بشكل عام كان كبيراً. أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (براعة الاستغلال) على الترتيب الأول، يليه مجال (براعة الاستكشاف). ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى

أ- المجال الأول: براعة الاستغلال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى براعة الاستغلال لدى المديرين، وذلك كما في الجدول (11):

جدول (11): مستوى براعة الاستغلال لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يستفيد من الإمكانيات المتوافرة في المدرسة بغرض التحسين وإشباع حاجات المستفيدين	4.10	0.59	كبيرة	1
2	يوظف التقنيات التكنولوجية المتوافرة في المدرسة لاستغلال الوقت بكفاءة	3.96	0.52	كبيرة	4
3	يسعى لتمكين المعلمين من التعامل مع الظروف المتغيرة	3.95	0.68	كبيرة	5
4	يضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية واغتنام الفرص ومواجهة التحديات	3.97	0.56	كبيرة	3
5	يهتم بتدريب المعلمين وتزويدهم بالمعارف الجديدة	3.91	0.57	كبيرة	7
6	يوظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة	4.08	0.68	كبيرة	2
7	يستفيد من المعرفة المكتسبة في إثراء الذاكرة التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي	3.94	0.73	كبيرة	6
	التقدير العام للمجال	3.99	0.35	كبيرة	

وتزويدهم بالمعارف الجديدة) لكن درجة التقدير لهذه الفقرة تظل كبيرة. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي بأهمية التدريب كمدخل علمي وأثره في تحسين أداء المعلمين، وذلك بالرغم من افتقار المدارس الثانوية إلى ميزات خاصة بالتدريب. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المحاسنة (Al-Mahasneh, 2017)، بينما تختلف مع نتائج دراسة الباشقالي والداود (Albashaqali & Dawod, 2015).

التنظيمية لدى المديرين داخل كل مجال من مجالات الاستبانة؛ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجدولين (11)، (12).

يتضح من الجدول (11) أن التقدير العام لمستوى براعة الاستغلال لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.99). ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يستفيد من الإمكانيات المتوافرة في المدرسة بغرض التحسين وإشباع حاجات المستفيدين). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة في غزة، والتوقف شبه الكامل للدعم المقدم من المجتمع ومن الجهات المانحة لاسيما المتعلق منه بالتحسين والتطوير. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يهتم بتدريب المعلمين

ب- المجال الثاني: براعة الاستكشاف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى براعة الاستكشاف لدى المديرين، وذلك كما في الجدول (12).

جدول (12): مستوى براعة الاستكشاف لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يهيئ مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير	3.90	0.62	كبيرة	6
2	يحلل التغيرات البيئية لاكتشاف ما فيها من فرص ورؤيتها	4.02	0.70	كبيرة	3
3	يعدل أهداف المدرسة ويعيد جدول أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة	4.07	0.72	كبيرة	2
4	يضع قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكيف أداؤها وفقاً لاحتياجات مجتمعها الداخلي والخارجي	4.08	0.59	كبيرة	1

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
5	يتبع طرقاً وأساليب جديدة للعمل	3.89	0.65	كبيرة	7
6	يفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها	3.86	0.73	متوسطة	8
7	يسمح للمعلمين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة	3.95	0.83	كبيرة	5
8	يقدم مكافآت لتشجيع المعلمين على الابتكار	4.00	0.61	كبيرة	4
	التقدير العام للمجال	3.97	0.35	كبيرة	

نتائج دراسة الباشقالي والداود ( Albashqali & Dawod, 2015).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين تُعزى إلى متغيرات: (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي. وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

#### أ- متغير جنس المدير

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما في الجدول (13).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاستغلال	مَنْ مديره ذكر	218	4.08	0.29	5.00	0.00
	مَنْ مديرتها أنثى	241	3.91	0.38		
الاستكشاف	مَنْ مديره ذكر	218	4.14	0.29	0.56	0.01
	مَنْ مديرتها أنثى	241	3.82	0.34		
الدرجة الكلية	مَنْ مديره ذكر	218	4.11	0.24	9.35	0.00
	مَنْ مديرتها أنثى	241	3.87	0.30		

وقدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات، وأكثر قدرة على العمل الدقيق، بالمقارنة مع المديرين. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة خلف الله (Khalafallah, 2017).

#### ب- متغير المؤهل العلمي للمدير

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما في الجدول (14).

يتضح من الجدول (12) أن التقدير العام لمستوى براعة الاستكشاف لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.97). ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يضع قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة المدرسة على تكييف أدائها وفقاً لاحتياجات مجتمعها الداخلي والخارجي). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية غير المستقرة في محافظات غزة، الأمر الذي يفرض على المديرين وضع استراتيجيات تنظيمية مرنة للتكيف مع الظروف المتغيرة لضمان أقصى استغلال للموارد وتحقيق أهداف مدارسهم. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرين بأهمية التفويض وفوائده. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المحاسنة (Al-Mahasneh, 2017)، بينما تختلف مع

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير جنس المدير، على (الاستبانة ككل ومجال الاستغلال والاستكشاف)، لصالح المديرات. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المعلمات أكثر طاعة وتقبلاً لتوجيهات القيادة من المعلمين، الأمر الذي يزيد قدرة المديرات على تحقيق البراعة التنظيمية. يضاف إلى ذلك أن المديرات - بحكم طبيعتهن - أكثر استعداداً

جدول (14): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزَى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاستغلال	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	3.92	0.32	2.78	0.00
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.05	0.39		
الاستكشاف	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	3.92	0.36	3.39	0.40
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.04	0.32		
الدرجة الكلية	مَنْ مؤهل مديره بكالوريوس	262	3.95	0.28	3.75	0.17
	مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا	197	4.04	0.30		

للمدير، في (مجال الاستغلال)، لصالح مَنْ مؤهل مديره دراسات عليا. ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى حرص المديرين والمديرات من حملة المؤهلات العلمية العليا على الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة في المدرسة. وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة خلف الله (2017, Khalafallah).

#### ج- متغير سنوات خدمة المدير

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما في الجدول (15):

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزَى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير على (الاستبانة ككل ومجال الاستكشاف). ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى إدراك المديرين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة لأهمية البراعة التنظيمية ك مطلب عصري. بالإضافة إلى تشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية للمديرين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة. فيما يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزَى إلى متغير المؤهل العلمي

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزَى إلى متغير سنوات خدمة المدير

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الاستغلال	بين المجموعات	0.50	2	0.25	1.96	0.14
	داخل المجموعات المجموع	58.08	456	0.12		
الاستكشاف	بين المجموعات	0.53	2	60.2	2.11	0.12
	داخل المجموعات المجموع	57.50	456	0.12		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.25	2	0.12	1.43	0.23
	داخل المجموعات المجموع	40.69	456	0.08		
		40.94	458			

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (16).

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزَى إلى متغير سنوات خدمة المدير على (الاستبانة ككل ومجالي الاستغلال والاستكشاف). ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى إدراك المديرين من ذوي الخبرات المختلفة لأهمية البراعة التنظيمية ودورها في إحداث التحسين والتطوير، بالإضافة إلى تعرض المديرين لظروف وظيفية متشابهة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة خلف الله (2017, Khalafallah).

جدول (16): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة معامل ارتباط بيرسون/ مستوى الدلالة		
		مجالات البراعة التنظيمية	الاستغلال	الاستكشاف
المكافآت المشروطة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	0.28**	0.23**	0.30**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00
الإدارة الإيجابية بالاستثناء	قيمة معامل ارتباط بيرسون	0.30**	0.22**	0.31**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00
الإدارة السلبية بالاستثناء	قيمة معامل ارتباط بيرسون	0.46**	0.23**	0.42**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00
الدرجة الكلية للقيادة التبادلية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	0.48**	0.31**	0.47**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00

## التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديري المدارس الثانوية وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعدهم في صياغة الاستراتيجيات التي تحقق المواءمة بين القدرات والإمكانات الداخلية للمدرسة وبين متطلبات البيئة الخارجية.
2. تنظيم لقاءات توعوية لمديري المدارس الثانوية لتثقيفهم وتعريفهم بمدخلي القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية وأثرهما في التطوير التنظيمي في المدارس.
3. تنظيم لقاءات توعية لمديري المدارس الثانوية حول أهمية تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة، وتفويضهم الصلاحيات الكافية لتمكينهم من أداء الأعمال التي هم مكلفون بها.
4. وضع خطة متكاملة في كل مدرسة للاستفادة من آراء المعلمين ومهاراتهم وقدراتهم في صناعة القرارات المدرسية وفي إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المدرسة.
5. تنظيم ورش عمل مركزية لمناقشة آليات مساعدة مديري المدارس الثانوية في الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة وفي الوقت ذاته استكشاف فرص جديدة.
6. تنظيم دورات تدريبية لتمكين معلمي المدارس الثانوية وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة لتحسين أدائهم الوظيفي، وتشجيعهم على إحداث التغيير في طرق أدائهم لأعمالهم.
7. تنظيم ندوات علمية مركزية لمناقشة آليات توفير الدعم اللازم لتغطية احتياجات المدارس الثانوية من الأدوات المساندة في ظل العجز المالي للحكومة.

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية. فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.47)، كما تراوحت بين مجالات المتغيرين بين (0.22-0.46)، ووجود إشارة (\*\*\*) يؤكد دلالة هذه العلاقة. وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة التبادلية عامل أساسي في تحقيق البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة التبادلية بما تتضمنه من أبعاد ذات علاقة بتبادل المنفعة بين المدير والمعلمين، وتحديد معايير الأداء، ومنح المكافأة بالاستناد إلى نتائج الأداء الفعلية، وتصحيح الأخطاء قبل وقوعها أو اتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ أو مخالفة في المعايير، جميعها تساعد مديري المدارس الثانوية في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم، وذلك من خلال زيادة قدرتهم على الربط المتزامن بين الاستغلال والاستكشاف؛ أي الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوافرة في المدرسة وفي الوقت ذاته البحث عن إمكانيات وفرص جديدة للتغيير والتطوير. وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة السلنتي (Salanti, 2015) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والبراعة التنظيمية.

## References

- Ajez, F. & Alhalaq, D. (2015). The degree of administrative transparency by secondary school principals and provinces in Gaza from the point of view of their teachers. *Journal of Scientific Research in Education*, 16(5), 179-210.
- Alaidy, E. (2015). *The impact of transactional leadership on achieving goals of NGOs' projects: an applied study on disabled rehabilitation associations in Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Albashaqali, A. & Dawod, A. (2015). The effect of organizational ambidexterity on organizational burnout limitation: an exploratory study of managerial leaderships' opinions in the faculties of Dohuk University. *Arab Journal of Administration*, 35(2), 329-356.
- Algaraawi, M. (2017). The role of the pillars of strategic ambidexterity in promoting and building the reputation of higher education institutions: an applied study on a sample of university lecturers of private universities in Al-Najaf Al-Ashraf. *Journal of Administration and Economics*, 5(20), 24-48.
- Ali, A. & Khoshavy, D. (2017). The impact of organizational ambidexterity in improving the quality of hotel service: a survey of the views of managers of a sample of four - and five - star hotels in the governorates of Dohuk and Erbil. *Journal of Innovation and Marketing*, 4, 11-29.
- Ali, K. & Lami, N. (2006). Characteristics of successful secondary school principal. *Journal of the College of Basic Education*, 48, 71-86.
- Al-Mahasneh, L. (2017). *The mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility: A field study in Jordanian companies for pharmaceutical industries*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Almonjed in Languages & Media. (2000). 21<sup>st</sup> ed., Beirut: Dar El Machreq.
- Almutairy, A. (2011). *The impact of interactive leadership on achieving the strategic goals: an applied study on the oil industry sector in the state of Kuwait*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Refai, Z. (2013). *The relationship of transformational and transactional leadership styles for high school principals in the state of Kuwait with teachers' empowerment from their point of view*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Alrousan, E. (2017). transformational leadership and transactional leadership among public school principals and their relationship to organizational citizenship behavior of teachers. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 6(12), 166-181.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist Association*, 52(2), 130-139.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 88(2), 207-218.
- Bodwell, W. (2011). *A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Colorado State University, Colorado, United States of America.
- El-Massry, M. (2015). *Developing the performance of secondary school principals at Gaza Governorates in light of the complex systems leadership theory*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Institute of Arab Research and Studies, the Arab League States, Cairo, Egypt.
- El-Massry, M. (2016). A proposed strategy for improving the level of organizational agility in secondary schools at Gaza governorates. *Journal of Faculty of Education for Educational Sciences*, 40(2), 257-341.

- Encyclopedia of General Islamic Concepts.(2000). 1<sup>st</sup> ed., supervised by Zaqzoq, M., Supreme Souncil for Islamic Affairs, Ministry of Endowments, Cairo: Al-Ahram Commercial Presses.
- Fiset, J. (2009). *Cleared for liftoff: An evaluation of ambidexterity and team performance in the aerospace industry*. Unpublished Master Thesis, Administration Science, Concordia University, Montreal, Canada.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Heggi, A. (2005). *Educational management and school management*, Cairo: Dar El Fikr El Arabi.
- Ibn Manzur, A. (2003). *Lisan al-Arab*, Part 1, Cairo: Dar El Hadeeth.
- Khalafallah, M. (2017). Secondary school principals' practicing of exceptional management and its relation to the achievement of prominent leadership building: an applied study. *Journal of Al-Aqsa University*, 21(2), 328-373.
- Majid, Z. & Badrawi, A. (2013). Leadership styles and their impact on organizational commitment through empowering employees: a survey on a sample of Iraqi business organizations. *Journal of Economic Sciences*, 34(9), 52-102.
- Ministry of Education & Higher Education. (2018). *Educational statistics yearbook for the scholastic year 2017/2018*, Gaza, Palestine.
- Mohammed, N., Salanti, L. & Zahar, R. (2014). The impact of transformational leadership on organizational ambidexterity: a study applied on the commercial banks in the Arab Republic of Egypt. *Journal of Commerce and Finance*, 3, 45-72.
- Mursi, M. (2014). The impact of transactional leadership on sense of job insecurity and psychological withdrawal from work: a field study. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(2), 165-198.
- Ouaar, W. (2015). *The role of leadership styles in the development of administrative creativity: A case study on Saidal Group*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Mohamed Khider Biskra, Biskra, Algeria.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Rashid, S. & Jaber, W. (2014). The role of TMT behavioral integration in achieving contextual ambidexterity. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 16(4), 6-32.
- Riaz, A. & Haider, M. (2010). Role of transformational and transactional leadership in job satisfaction and career satisfaction. *Peer-reviewed and Open Access Journal*, 1 (1), 29-38.
- Sabri, H. (2011). Transformational leadership and transactional leadership in Jordanian business organizations and the requirements for knowledge economy: A field study. *Conference of Distinguished Organizations in a Renewable Environment*, October, Arab Administrative Development Organization & Jadara University, Irbid, Jordan, 417-439.
- Salanti, L. (2015). The impact of the quality of reciprocal relationship between the leader and his subordinates on the employees' creativity and organizational skill: A study on specialized health centers in Damietta. *The Egyptian Journal for Commercial Studies*, 39 (1), 85-122.
- Salim, A. (2013). Testing the effectiveness of transactional and transformational leadership in the Egyptian environment. *Journal of Economics and Administration Sciences*, 19 (71), 94-124.
- Schindler, A. (2015). *The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors in team innovative outcome in the case of management consultancies*. Unpublished Master Thesis, University of Twente, Overijssel, Holland.

- Sheshi, A. & Kërçini, D. (2017). The role of transactional, transformational and participative leadership in performance of SME's in Albania. *Albanian Journal of Agricultural Sciences*, Special edition, 285-292.
- Tawil, H. (2006). *Educational management: concepts and prospects*. 3<sup>rd</sup> ed., Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: managing, evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Wahab, Z. (2016). The impact of some modern leadership styles on achievement the requirements of total quality management: A field study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Electrical Industries. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 49, 415-440.
- Yousef, A. (2017). *The degree of practicing mutual leadership by the principals of secondary governmental schools in the northern directorates of the west bank and its relationship with the motivation of achievement from the teachers' perspective*. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.