

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب : فضل رباح أحمد أبو عرب

Signature:

التوقيع: فضل أبو عرب

Date:

التاريخ: 2013/10/30



الجامعة الإسلامية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي

مقدمة من الباحث  
فضل رباح أبو عرب

إشراف  
الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز

رسالة مقدمة إلى قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات  
الحصول على درجة الماجستير

لعام 2013م / 1434هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/  
فضل رباح أحمد أبو عرب لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم  
أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 08 ذو الحجة 1434هـ، الموافق 2013/10/13م الساعة  
الواحدة ظهراً في مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. فؤاد علي العاجز	مشرفاً ورئيساً
د. سليمان حسين المزين	مناقشاً داخلياً
د. محمود إبراهيم خلف الله	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية -  
الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَفْمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي

سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ الملك (آية 11)

## الإهداء

إلى العطاء الفياض، والرحمة الحانية، إلى صاحبة الأيادي البيضاء، والدعوات الحارة والدتي العزيزة  
..... حفظها الله وبارك لي في عمرها .

إلى شرف التعب والكفاح المرسوم علي جبهته أبي . . . . . الذي ضرب لي أكبر مثال للجد والمثابرة  
وعلو الهمة .

إلى ملهمتي مهجة قلبي، ورفيقة عمري، نور دربي، زوجتي الغالية .  
إلى إخواني وأخواتي الأعزاء تقديراً و عرفاناً بمساندتهم وتشجيعهم ودعمهم .

إلى كل قائد تربوي يعشق الإبداع والتجديد والابتكار .

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، وأهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، فإظهار سماحته وتواضع  
العلماء، وبرحابته سماحة العارفين إلى أساتذتي الكرام .

إلى جامعتنا الغراء التي احتضنت العلم والعلماء .

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل . . . . . أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبد الله، المعلم الأول والقائد الأعظم، وعلى آله وصحبه ومن والاه .

الحمد لله الذي وفق لانجاز هذا العمل المتواضع والذي ما كان له أن يرى النور لولا توفيقه عز وجل أولاً وأخيراً، ومن بعد إلى جهد المخلصين في هذه الجامعة الرائدة : الجامعة الإسلامية. يقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 1978، ج 4: 339). وأبدأ بتقديم جزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الجامعة الإسلامية بغزة متمثلة في رئيسها الأستاذ الدكتور/ كمالين شعت، وإلى عمادة الدراسات العليا، وإلى كلية التربية علي ما يقدمونه من عون ومساعدة لطلبة الدراسات العليا.

فمن هذا المقام أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع أساتذتي الأفاضل، خاصة الأستاذ الدكتور / فؤاد على العاجز الذي أشرف على هذه الرسالة، وغمرني بفيض علمه، وكثير نصحه وحسن معاملته وجميل صبره .

والشكر موصول كذلك إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور/ سليمان المزين عضو لجنة المناقشة الداخلي، والدكتور/ محمود خلف الله عضو لجنة المناقشة الخارجي، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ولدورهم الكبير في إثراء وتجويد هذه الرسالة من فيض علمها وخبرتها . وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والمحبة إلى والدتي العزيزة أمد الله في عمرها، ووالدي العزيز وزوجتي وأخواني، وأصدقائي وزملائي المعلمين وأخص بالذكر أخي وزميلي الأستاذ/ على عبد الله الحولي .

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وفقت؛ فمن الله، وإن كان هنالك نقص أو تقصير؛ فمن نفسي ومن الشيطان، فالكمال لله وحده، وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت، واليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير .

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	من هدى القرآن الكريم	
ب	الإهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	قائمة المحتويات	
و	قائمة الأشكال	
و	قائمة الجداول	
ط	قائمة الملاحق	
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	
<b>الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة</b>		
2	مقدمة	
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	
5	فروض الدراسة	
7	أهداف الدراسة	
7	أهمية الدراسة	
8	حدود الدراسة	
8	مصطلحات الدراسة	
<b>الفصل الثاني/ الإطار النظري للدراسة</b>		
11- 30	المبحث الأول : السلوك القيادي	
11	تقديم	
13	أهمية القيادة	
14	عناصر القيادة	
14	الوظائف الأساسية للقيادة	
15	خصائص القيادة	
15	صفات القيادة الناجحة	
16	الفرق بين القائد والمدير	

رقم الصفحة	الموضوع	م
17	نظريات القيادة	
24	أنماط القيادة	
43-31	المبحث الثاني / المناخ التنظيمي	
31	تقديم	
31	مفهوم المناخ التنظيمي	
32	أهمية المناخ التنظيمي	
35	نماذج المناخ التنظيمي	
37	أبعاد المناخ التنظيمي	
39	أنماط المناخ التنظيمي	
40	كشاف المناخ التنظيمي	
<b>الفصل الثالث/ الدراسات السابقة</b>		
64-45	الدراسات العربية المتعلقة بالسلوك القيادي والمناخ التنظيمي	
72-65	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالسلوك القيادي والمناخ التنظيمي	
73	التعليق على الدراسات السابقة	
<b>الفصل الرابع/ الطريقة والإجراءات</b>		
77	أولاً : منهج الدراسة	
77	ثانياً : مجتمع الدراسة	
78	ثالثاً : عينة الدراسة	
78	رابعاً : الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية	
80	خامساً : أداة الدراسة	
81	سادساً : صدق الاستبانة	
89	سابعاً : ثبات الاستبانة	
92	ثامناً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	
<b>الفصل الخامس /نتائج الدراسة وتفسيراتها</b>		
94	المحك المعتمد في الدراسة	
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها	
102	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها	
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها	



رقم الصفحة	الموضوع	م
117	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها	
123	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها	
125	توصيات الدراسة	
126	مقترحات الدراسة	
127	قائمة المراجع	
137	الملاحق	

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	توضيح نظرية الشبكة الإدارية	2.1

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
16	توضيح مقارنة بين القائد والمدير	2.1
22	توضيح نظرية ليكرت في القيادة	2.2
25	مقارنة الأنماط القيادية	2.3
78	يوضح أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة	4.1
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4.2
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الأول	4.3
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	4.4
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنطقة التعليمية	4.5
82	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك الدكتاتوري والدرجة الكلية للمجال	4.6

83	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك الديمقراطي والدرجة الكلية للمجال	4.7
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السلوك الترسلّي والدرجة الكلية للمجال	4.8
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل والدرجة الكلية للمجال	4.9
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التنظيم والإدارة والدرجة الكلية للمجال	4.10
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل وأعبائه والدرجة الكلية للمجال	4.11
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القوانين الإدارية والدرجة الكلية للمجال	4.12
88	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس والدرجة الكلية للاستبانة	4.13
89	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة	4.14
90	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس	4.15
90	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس	4.16
91	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة المناخ التنظيمي	4.17
92	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة المناخ التنظيمي	4.18
94	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	5.19
95	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين	5.20
97	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال السلوك الديمقراطي	5.21
99	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال السلوك الدكتاتوري	5.22
100	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال السلوك الترسلّي	5.23

103	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس	5.24
104	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين التخصص	5.25
105	نتائج اختبار التباين الأحادي المتغير سنوات الخدمة	5.26
106	نتائج اختبار التباين الأحادي المنطقة التعليمية	5.27
107	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية	5.28
108	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين	5.29
111	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال القوانين الإدارية	5.30
112	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال التنظيم والإدارة	5.31
114	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل	5.32
115	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل وأعبائه	5.33
118	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين الجنس	5.34
119	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين التخصص	5.35
120	نتائج اختبار التباين الأحادي سنوات الخدمة	5.36
121	نتائج اختبار التباين الأحادي للمتغير المنطقة التعليمية	5.37
122	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية	5.38
124	معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وبين المناخ التنظيمي في مدارسهم	5.39

## قائمة الملاحق

م	الموضوع
.1	الاستبانة في صورتها الأولية موجهة للسادة المحكمين
.2	قائمة بأسماء السادة المحكمين
.3	الاستبانة في صورتها النهائية موجهة للسادة المعلمين
.4	صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
.5	صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجهة من وكيل وزارة التربية والتعليم إلى السادة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة

## ملخص الدراسة

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ

### التنظيمي"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذا السلوك تعزى إلى المتغيرات : ( الجنس - التخصص - سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية ) .

كما هدفت التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ومن ثم الكشف عن العلاقة بين درجة تقدير أفراد العينة للسلوك القيادي والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم .

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانتيين، الأولى متعلقة بالسلوك القيادي وتكونت من (32) فقرة موزعة على ثلاث مجالات : (السلوك الديكتاتوري - السلوك الديمقراطي - السلوك الترسلّي) والثانية متعلقة بالمناخ التنظيمي وتتكون من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات : (الاتصال والتواصل - التنظيم والإدارة - ظروف العمل وأعبائه ، القوانين الإدارية ) وقد طبقت الأدوات على عينة قوامها (500) معلماً ومعلمة من أصل (5303) أي بنسبة 9.4% وقد تم التأكد من صدق وثبات الأدوات بعرضها على المحكمين وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل منها .

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (ت) T-test ، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل الارتباط بيرسون .

وقد أظهرت النتائج ما يلي :

1- الدرجة الكلية لتقدير السلوك القيادي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بوزن نسبي (67.10%) وقد احتل السلوك الديمقراطي المركز الأول بوزن نسبي (73.51%) يليه السلوك الدكتاتوري (73.49%) وأخيراً السلوك الترسلّي بوزن نسبي (55.79%) .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير الجنس، بينما توجد فروق لصالح الذكور منهم في مجال السلوك الترسلّي .

وكذلك لا توجد فروق تُعزى لمتغير التخصص، بينما توجد لصالح التخصص الأدبي في مجال السلوك الديمقراطي .

في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى إلى المتغيرات ( سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية ) في الدرجة الكلية لتقديرهم للسلوك القيادي .

3- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي جاءت كبيرة ، بوزن نسبي (76.39%) حيث احتل مجال (القوانين الإدارية ) المركز الأول بوزن نسبي (80.44%) ومجال ( التنظيم والإدارة ) على المركز الثاني بوزن نسبي (76.35%) يليه مجال ( الاتصال والتواصل) بوزن نسبي (75.53%) وأخيراً مجال (ظروف العمل وأعبائه ) بوزن نسبي (73.78%) .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات ( الجنس - سنوات الخدمة ) في حين توجد فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير التخصص وذلك لصالح التخصص الأدبي ، والمنطقة التعليمية لصالح منطقة رفح.

5- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة السلوك القيادي لمديرهم وبين المناخ التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.725) . وفي ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي :

- 1- عندما كانت درجة التقدير للمناخ التنظيمي درجة كبيرة يوصى الباحث بضرورة الاستفادة من هذا المستوى من خلال تحسين بيئة العمل وتوظيفها فيما يحقق مستوى أفضل من الأداء والانتاج.
- 2- ضرورة إجراء التدريب المكثف عن طريق (نماذج الفعل ) أو ( الخبرة الحسية ) لمديري المدارس عند استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام وتنويع السلوك القيادي، وأثر ذلك على المعلمين .
- 3- الاهتمام بنظام الترقيّة وفتح المجال أمام الموظفين المتميزين ليصبحوا حافزاً أمام تجويد العمل المدرسي .
- 4- العمل على زيادة وعي مديري ومعلمي المدارس الثانوية بأهمية سياسات المصارحة فيما بينهم والتي من شأنها أن تزيد من فرص الاتصال والتواصل .

## Abstract

This study aimed at investigating the practice of secondary school principals leadership behavior from the viewpoint of teachers in the governorates of the Gaza , Detecting whether there are significant differences between the average ratings of the sample for this behavior due to variables: (sex, Specialization, years of service, educational Area) . It also aimed to identify the organizational climate prevailing in the secondary schools, and then uncover the relationship between the degree of estimation sample of leadership behavior and organizational climate.

To achieve the objectives of the study the researcher followed a descriptive analytical, designing questionnaires as tools for the study, the first of the (leadership behavior) and consisted of 32 paragraphs spread over three areas: (dictatorial behavior, Democratic behavior, chaotic behavior) .And the second (organizational climate) and formed from (39) paragraph spread over four areas (communication, management and administration, working conditions, administrative acts).And applied instruments on a sample of 500 teachers from the origin (5303) as (9.4%) from the original community.

Statistical data processing statistical methods were used: the arithmetic averages, standard deviations, the relative weights, T- test, One way ANOVA, and Pearson correlation coefficient.

The results showing that:

1-Total degree of assessing respondents of leadership behavior directors in high schools, was Medium degree weight (67.10%), where the democratic leadership behavior took first place in a relative weight (73.51%) Followed by the dictatorial behavior of relative weight (73.49%) And finally the chaotic behavior of relative weight (55.79%).

2- There are no significant differences ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the averages of the estimates of secondary school teachers in the Gaza Strip to exercise their managers for leadership behavior due to the variable (sex) in the total degree, but there are differences ( $\alpha \geq 0.05$ ) for male conduct in chaotic behavior field. Nor are there differences due to the variable (Specialization) in the total degree, but found for the Specialize of literary in Democratic behavior field.

3- There are no significant differences at the level of significance between estimates of the sample averages about leadership behavior due to variables: (years of service, educational area)

4- Total degree of assessing respondents for organizational climate was large relative weight (81.7%) Where the occupied area (administrative law) first place in relative weight (80.44%) followed by the (Organization and management) relative weight (76.35%) Then the (communications) relative

weight (75.53%) Finally the field (working conditions) relative weight (73.78%)

5- There are no significant differences ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the averages of the estimates sample of organizational climate due to variables (sex, years of service) while any differences due to variable Specialization for the Specialize of literary, and the educational Area for Rafah area.

6- There is a strong correlation between the average estimates of teacher leadership behavior and practice between the degree of appreciation of the organizational climate, with the correlation coefficient (0.725).

In light of these findings, the researchers recommend the following:

1. Use an adjusted organizational climate in improving the working environment to achieve better performance and achievement.
2. Conducting intensive training for managers by (Forms) or (live experience) to spread awareness and knowledge of the importance of leadership behavior and its effect on teachers.
3. The upgrade system and encourage employees to innovation and development through the improvement of working conditions and the needs of workers.
4. Increase the awareness of school administrators of the importance of adopting a policy of openness, of their impact on increasing communication and networking



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تعد القيادة من أهم مداخل تطوير التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية، حيث يتولى القائد مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. وتختلف الأنماط القيادية من حيث القيم التي يتشبع بها العاملون والقادة، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز العاملين، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بانجاز العمل والاستناد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم، وتترك جميع المسئوليات لهم .

حيث تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومحور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوء أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة علي السوء. (عياصرة، 2006:33).

لذلك يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على الأداء باهتمام كبير، وبدأ الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات تايلور Taylor صاحب الإدارة العلمية تلك المدرسة التي أبدت اهتماماً شديداً بعامل الكفاءة والإنتاج من خلال الإشراف اللصيق على الأفراد، وهو الأمر الذي أدى إلى إغفال البعد الإنساني في الإدارة. (الطويل، 1999:76).

هناك مجموعة من النظريات التي تحدثت عن أهمية القائد ودوره في مؤسسته منها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات الموقفية والتفاعلية والوظيفية ولكن القيادة وفق نظرية الاحتمالات تنطلق من أنه لا يوجد أسلوب واحد مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في كل المواقف.

(العمامرة، 2001: 93).

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، فإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية، وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد أنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل

على أن هذه الصعوبات والمعوقات مختلفة من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها. ( أحمد، 2001:82).

و تأتي أهمية القيادة لتثبيت التغيير والجودة المدرسية في أربعة أبعاد أساسية:

- البعد الأول/ هو تحديد الرؤية و الأهداف المدرسية.
- البعد الثاني / هو تطويع وتفاعل المدرسة كتنظيم مع بنيتها الاجتماعية .
- البعد الثالث / فيأتي ليؤثر بفعل التغيير على جماعات التنظيم التربوي من معلمين وطلبة.
- البعد الرابع / يشمل ثقافة التنظيم، ومن هنا تبين جلياً أن للقيادة التربوية دوراً أساسياً للتأثير على أداء الطلاب والمدرسة (عرار، 2007: 47).

وقد حظي مناخ المؤسسات التعليمية باهتمام الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباط المناخ بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المدرسة ويتفق المديرون والمدرسون والباحثون على أن الرضا الوظيفي، والإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وكل البرامج التعليمية تعتمد على المناخ التنظيمي للمدرسة (kinzer,1983:25).

حيث يشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في المدرسة متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذه المدرسة، وفي شعور الأفراد عبر مكوناتها الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعدهم لإنجاز متطلبات أدوارهم. (الطويل، 2006:137).

إن المناخ التنظيمي له تأثير على تعلم الطلبة ، فالمعلم يمكن أن يكون أكثر نشاطاً في مدرسة ما عنه في مدرسة أخرى، وذلك يرجع إلى إيجابية مناخها التنظيمي، والروح الإيجابية للمدرسة يمكن أن يكون مقياساً لدى دعم المدرسة للعاملين فيها، وتيسير التعلم الفعال وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والطلبة، وعلى النقيض فإن المناخ السلبي للمدرسة يحول دون التدريس الفعال ويقلل دافعية الطلبة . فالمناخ التنظيمي للمدرسة يشير إلى الجو العام الذي يسود في مجتمع مدرسة ما والتنوع أو الاختلاف في الجو العام بين المدارس سيستشعره أي مراقب عندما ينتقل من مدرسة إلى أخرى حيث يلاحظ أن لكل مدرسة شخصيتها الفريدة المميزة لها، وهذه الشخصية المميزة هي التي تُطلق عليها اسم المناخ التنظيمي للمدرسة، وإذا أردنا بعملية مشابهة بين الشخصية والمناخ التنظيمي فإن الشخصية بالنسبة للفرد تحاكي المناخ التنظيمي بالنسبة للمدرسة.( أحمد، 2000:169).

والسبيل الأمثل لخلق مناخ تعليمي يحفز المعلم داخل المدرسة هو أن يستخدم المدير كل ما أُوتى من حنكة قيادية، كي ينقل إلى المدرسين والطلاب الشعور بأهمية تعليماته ومالها من إيجابية في تحسين وتطوير العمل وأن يولد في نفوس كل أعضاء هيئة التدريس الإحساس بأنهم مساهمين وشركاء أصليون في السعي الجاد، من أجل تحقيق طموحات المدرسة وتطلعاتها.

(Carpenter, 2002:61).

ومن هنا تبرز أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تيسير العملية التربوية وإنمائها، فهو القائد المسئول عن الإشراف، وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى (بطاح وسعود ، 1993 : 250).

فالمدير الفعال يعمل بشكل مستمر لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، ومن خلال ما يقوم به من دور حيوي هام تجاه كل عناصر المنظومة المدرسية، من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وأبنية ومرافق وتجهيزات مدرسية، وأيضاً دور فاعل تجاه المجتمع المحلي، فتحسين دور مدير المدرسة تجاه عناصر المنظومة المدرسية سيؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية أكثر إيجابية وفاعلية بحيث يشعر بها المعلمون والطلبة بأنهم يعملون ضمن أجواء طيبة ومريحة تشعرهم بالطمأنينة والدافعية نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه. (رياح، 2009 : 4).

وينظر إلى مدير المدرسة الثانوية اليوم بأنه قائد تربوي يمارس أدواراً متعددة يحددها موقفه الوظيفي وتنعكس ممارسة هذه الأدوار سلباً وإيجابياً على العاملين معه من مديرين وإداريين وموظفين فتكون لها آثار على أداء هؤلاء العاملين وروحهم المعنوية، فإذا كان هذا المدير قائداً فعالاً ينطلق من أهداف الجماعة التي تعمل معه من أجل تحقيق أهداف المدرسة فإنه يحظى برضا أفراد الجماعة ، والذي يتمثل في شعورهم النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة، لإشباع الحاجات أو الرغبات، والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة، والمناخ، والانتماء للعمل

(friend lender , 2009: 18 )

وعليه فإن المدير الناجح هو الذي يعمل على إيجاد مناخ تربوي سليم في مدرسته بحيث يعمل كل فرد فيها بارتياح وتسود العلاقات الطيبة في المدرسة، والتزام الأفراد فيها بالنظم والقواعد وهو يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة دافعيتهم للعمل، لذا يجب على مدير المدرسة أن يكون قادراً على تكوين مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية .

ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، لذا فقد استحوذ هذا المجال على اهتمام الباحثين لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم ، فقد أوضحت دراسة (الشيخ، 1982) أن المؤسسة لا تستطيع أن

تؤدى رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان العاملون راضين عن المناخ التنظيمي السائد، كما أشارت دراسة (آل ناجي، 1990) أن العاملين الأكثر إحساساً بالرضا عن المناخ التنظيمي يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية .

ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التطرق إلى مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي وذلك لأهمية وضرورة التوصل إلى فهم أعمق لطبيعة الاتجاهات السائدة في المؤسسات التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى المتغيرات: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

3- ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تُعزى إلى المتغيرات: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

5- هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وبين متوسط تقديراتهم للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

### فرضيات الدراسة :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر ، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم تُعزى إلى السلوك القيادي متغير التخصص (علمي، أدبي).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة، الوسطى، غرب خانينونس، شرق خانينونس، رفح).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي في مدارسهم تعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي).

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي في مدارسهم تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي في مدارسهم تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة، الوسطى، غرب خانينونس، شرق خانينونس، رفح).

9- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وبين درجة تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم .

## أهداف الدراسة:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي من وجهة نظر معلمهم.
- الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية).
- التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة.
- الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمناخ التنظيمي السائد تُعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية).
- الكشف عن العلاقة بين درجة تقدير أفراد العينة للسلوك القيادي والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

## أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث أن موضوع السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي يُعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة .
- المناخ التنظيمي يمكن أن يشكل مدخلاً لدراسة السلوك القيادي من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ، ويقلل من الصراعات ومظاهر عدم الرضا .
  - قد تسهم في تسهيل أداء المديرين من خلال التعرف إلى الجوانب الإيجابية والسلبية لممارسة السلوك القيادي، وانعكاسه على المناخ التنظيمي .
  - قد تثير انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس ومما يساعد في اتخاذ القرارات المهمة في هذا الشأن في الوزارة .
  - يتوقع أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في إطار تفعيل وتحسين وتطوير السلوك القيادي الأمر الذي سينعكس على المناخ التنظيمي ضمن المؤسسة التربوية عبر إجراء دورات وبرامج وورش عمل للتربويين.

- قد تفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة وما ستصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أُخري في مواضيع تربية أُخري .

### حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد المؤسسي:** المدارس الثانوية الحكومية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية .
- **الحد البشري:** عينة ممثلة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية.
- **الحد المكاني:** محافظات غزة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2012-2013م.

### مصطلحات الدراسة:

#### 1- مدير المدرسة:

يتبنى الباحث تعريف (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008) " الذي ينص على أنه الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها ، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008: 11 ) .

#### 2- المدرسة الثانوية:

يتبنى الباحث تعريف ( وزارة التربية والتعليم ، 1998 ) " هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتين وتضم الصفين الحادي عشر والثاني عشر بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية والتي تُشرف عليها وزارة التربية والتعليم. ( وزارة التربية والتعليم ، 1998 : 18 ) .

#### 3- السلوك القيادي:

يعرفه ( البياع ، 1984 ) بأنه : " السلوك الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" ( البياع ، 1984 : 126 ) .

عرفه (Spectrum,1997). بأنه: "المقدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محدودة وهي السلوك الذي يوجهه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة" (Spectrum, 1997:P24 ) .



عرفه (القيوتي، 1989) بأنه: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وهى عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين، مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم " (القيوتي ، 1989 :104) .

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه :**

"مجموعة الممارسات والأفعال والسلوكيات القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية أثناء تعامله مع أعضاء هيئة التدريس ويمكن تحديد هذا السلوك بأحد أنماط السلوك التالية : السلوك الديمقراطي، والسلوك الأوتوقراطي، والسلوك الترسلّي، والتي سيتم الاستدلال عليه من خلال استجابة أفراد العينة على الاستبانة المعدة لذلك ."

**4- المناخ التنظيمي:**

- يُعرفه (العميان، 2004) بأنه : " البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات و التقاليد والأعراف و الأنماط السلوكية و المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة" ( العميان، 2004 : 305).

- يعرفه (أبو بكر ، 2005) بأنه "تلك الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تميز جهة عمل ما عن غيرها من الجهات، على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل جهة العمل وخارجها ، والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات وسلوكيات الأعضاء العاملين بها" (أبو بكر، 2005 : 424).

- يعرفه (المغربي، 1995) بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها ، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه" . (المغربي، 1995: 303).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه :**

" مجموعة الخصائص التي تتميز بها بيئة المدرسة الثانوية بمحافظات غزة والمدركة من كافة أفراد المجتمع المدرسي وتؤثر في أدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم نحو المدرسة ، وبالتالي في تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية وتقاس من خلال استجابات المعلمين على استبانة الدراسة" .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول / السلوك القيادي

- ❖ أهمية القيادة
- ❖ عناصر القيادة
- ❖ صفات القائد الناجح
- ❖ نظريات القيادة
- ❖ أنماط القيادة
- ❖ مصادر قوة القادة

### المبحث الثاني / المناخ التنظيمي

- ❖ مفهوم المناخ التنظيمي
- ❖ أهمية المناخ التنظيمي
- ❖ نماذج المناخ التنظيمي
- ❖ أبعاد المناخ التنظيمي
- ❖ أنماط المناخ التنظيمي
- ❖ كشاف المناخ التنظيمي

## المبحث الأول/ السلوك القيادي:

### تقديم:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية، حيث أن هناك شريحة كبيرة من البشرية تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر صادرة عن قيادات تتميز بقدرتها على التأثير الفعال في سلوك التابعين، فالتجمعات البشرية لا تصلح و لا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر، من غير استئثار أو ظلم أو إهمال، ولقد أدى التطور المتسارع الذي تمر به الأمم في هذه الأيام إلي ازدياد حاجتها إلي قيادة مرنة قادرة علي مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية، وأصبحت المؤسسات أحوج إلي ما هو أكثر من أن تدار، فهي أحوج أن تقاد، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أو أفضل أي تنظيم.

إن مهمة تعريف القيادة ليست سهلة، فالقيادة قضية جرى حولها الكثير من عدم الاتفاق، كما يبدو من الأدب المتصل إن القيادة من أكثر المواضيع الاجتماعية والتربوية إثارة للجدل والنقاش، كما أنها في الوقت نفسه من أكثر المواضيع المحيرة والمضللة. ويمكن أن تمارس القيادة في خدمة غايات نبيلة وإنسانية، كما يمكن أيضاً أن تمارس في خدمة التلاعب والمناورة والتضليل والاضطهاد. إن كلمة قيادة مفهوم حديث ومتقدم، وكانت تعنى في الأزمان المبكرة رئيس الدولة أو قائد الجيش. ولم تظهر كلمة قيادة إلا في النصف الأول من القرن التاسع عشر في البرلمان البريطاني. أما ريتشارد هيويز ( Richard Hughes ) أستاذ علم النفس الإكلينيكي، فيشير إلى أنه من المفاجئ أن يختلف الباحثون في القيادة على ماهية القيادة، ذلك أن معظم هذه الاختلافات تظهر من حقيقة أن القيادة ظاهرة معقدة تشمل القائد و التابعين والموقف. (دواني، 2001 : 24)

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوء أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة للبيئة التي تعمل فيها، وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء.

( عياصرة ، 2006 : 33 )

## القيادة لغة :

يذكر (الفيروز أبادي، 1997:102) أن القيادة من القود وهو نقيض السوق، فهو من أمام والسوق من الخلف، ومنها القيادة والافتتاد ، ويقال قائد من قاد والمقود بالكسر ما يقاد به، وجاء في لسان العرب (لابن منظور، 1996: 615) أن القيادة هي الانقياد والخضوع .  
وعرفها ليكرت Likert من اللغة الاجنبية بأنها: " المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" ( العجمي ، 2008 : 172 ) .

## القيادة اصطلاحاً:

تعددت تعريفات القيادة وتتنوعت، ولا يمكن القول أن هنالك تعريفاً مثالياً اتفق المؤلفون عليه ولكن تختلف التعريفات باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرون، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات .

يعرفها (عياصرة، 2006) بأنها: "علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا بأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم " (عياصرة ، 2006 : 34 ) .  
ويعرفها ( عبوي، 2007) بأنها: "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة " (عبوي، 2007:11).

وتعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001: 45).

فالقيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يسهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها ، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسة .

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية، وتمثل احد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف .

ويمكن تلخيص مفهوم القيادة بأنها القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الآخرين، كما تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز أهداف المنظمة، والقيادة أيضاً هي مهام يقوم بها المسئول لتحقيق نتائج محددة من مجموعة معينة من الأفراد بالإضافة لتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء هذه المجموعة . ( عليوة، 2001 : 46).

## أهمية القيادة:

منذ الثمانينات من القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمة وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاية وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها .

إن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في النشاط الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضى العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر، ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام . ومن المفترض أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها . إن ما يحدد هيكل المجتمع -على حد قول "دروكر" (Drucker) - ليس الأغلبية وإنما القادة ، فالقادة على الرغم من أنهم قلة إلا أنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل، ويولون طاقتهم القبلة التي يرضونها، ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات، ويحولها إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم الإبداعية الأصلية التي تسعى لتجديد المتوارث، وتحسينه، وابتكار المستحدث من النظم والإجراءات في المجالات الفنية والإدارية، وفي أساليب التعاون مع الجماعة.(شوقي ، 1993 : 26-27).

ولقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية ازدياد حاجتها إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية من انفتاح اقتصادي وتصور تقني ومناقصة شديدة وتنوع المخاطر، الأمر الذي أصبح معه الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة المنظمات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون ( هوارى، 2002 : 78).

كما أن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

وعليه تكمن أهمية القيادة في :

1- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطة المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات .

- 3- عملية تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها .
- 5- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .
- 6- تساعد على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- 7- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة (العساف، 2002:22).

### عناصر القيادة :

لقد استخلص (عطوي، 2001) عناصر القيادة من النقاط التالية :-

- 1- أنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقفي معين .
- 2- القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .
- 3- يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
- 4- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
- 5- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
- 6- عملية تفجير للطاقات لبلوغ أهداف مشتركة .
- 7- إن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تتحدد اعتبارهم لسلوكيات القيادة .
- 8- لها تأثير على مجموعات منظمة من الناس (عطوي ، 2001:68) .

### الوظائف الأساسية للقيادة:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد كما يرى (البديري، 2001:90).

1. **القائد كمصدر للفكر** :حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
2. **القائد كخبير** : فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
3. **القائد كمبرمج للسياسة** : حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
4. **القائد كمخطط** : فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
5. **القائد كنموذج وقدوة ورمز** : فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. القائد كممثل خارجي للجماعة : فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7. القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية : فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.

8. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية : فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9. القائد كراع أبوي : فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

### خصائص القيادة :

أساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه. وبهذا فهي أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، ولقد حدد (ربيع، 2006) أهم خصائص القيادة فيما يلي :

1- القيادة هي عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين .

2- القيادة تتميز بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية .

3- القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف .

4- القيادة تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته.

(ربيع، 2006:138).

### صفات القيادة الناجحة :

نظراً لتعدد القيادة وتعدد أعمالها ، وتنوع مهاراتها، وتباين مستوياتها، فإن الصفات المطلوبة في القادة تختلف حسب المواقف المختلفة، ولذلك فإن هناك بعض الخصائص يجب أن يتحلى بها القادة الأكفاء، وهي:-

1- الحماسة: وهي ضرورة للقادة في إنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلال الاتصال بالآخرين.

2- الثقة : إيمان القادة بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها المرؤوسون، بحيث لا تزيد الثقة عن الحد المعقول، وإلا تقود إلى الغطرسة .

- 3- **الدفء** : في العلاقات الشخصية، ورعاية المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم واحترام آرائهم .  
4- **التواضع** : الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، وعدم التكبر على المرؤوسين.

5- **الشدّة** : المرونة، والإصرار على تحقيق معايير مرتفعة، بغية الحصول على الاحترام وليس الشعبية. (عبوي 2007:14)

#### الفرق بين القائد والمدير:

يُوجد فروق متعددة بين القائد والمدير، وتعود هذه الفروق إلى الاختلاف بين السمات الشخصية الواضحة والشاسعة بين القائد والمدير، وإلى الاختلاف بين ممارساتهم القيادية وفيما يلي جدول من إعداد الباحث والذي يبين أهم الفروق بين القائد والمدير:

#### جدول رقم (2.1)

#### الفرق بين القائد والمدير

م	القائد	المدير
1.	يعتمد على قوة شخصيته في التأثير والإقناع على مرؤوسيه، وحثهم واستمالتهم بالعلاقات الطيبة والمودة والنصح لأداء مهماتهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية	يعتمد على سلطته المستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغله، إذ يعتمد على التعليمات واللوائح والأنشطة والقوانين في تسيير مرؤوسين.
2.	يخطط ويرسم السياسات ويحدد الأهداف والغايات، ويعني بالتخطيط بعيد المدى.	رجل تنفيذي، ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر وقرارات ويقتصر دوره على توفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإيجاز المهمات وتحقيق الأهداف دون أن يمارس التخطيط البعيد المدى، إذ يهتم بالتخطيط الآني القصير المدى الحاضر وبدرجة قليلة.
3.	يهتم بالحاضر والمستقبل.	يعنى بالحاضر فقط ولا يهتم بالمستقبل أبداً، أو نادراً ما يهتم ويعنى بالمستقبل
4.	يميل إلى التطوير والتغيير والتجديد.	يميل إلى المحافظة والتقليد مع حد أدنى من التطوير والتغيير أو حتى لا يطور ولا يجدد أبداً



5.	يحفز مرؤوسيه بدرجة كبيرة، ويميل إلى استخدام الحوافز الايجابية المعنوية من ود وتعامل طيب واحترام وصفا	لا يميل إلى استخدام الحوافز الإيجابية المعنوية، وإنما يميل إلى استخدام الحوافز المعنوية السلبية كالتهديد والعقاب والعبوس وعدم احترام شخصية الفرد وعدم التعاون.
6.	يشرك مرؤوسيه في صنع واتخاذ القرارات كثيراً.	نادراً ما يشرك مرؤوسيه وينفرد في اتخاذ القرارات
7.	يثق بمرؤوسيه ويفوضهم جزءاً من مهماته.	يثق بنفسه بدرجة كبيرة ولا يثق بمرؤوسيه، و نادراً ما يفوضهم جزءاً من مهماته
8.	يراعي العلاقات الإنسانية المتوازنة مع تركيزه على الإنتاج في نفس الوقت.	يركز على الإنتاج وإنجاز المهمات والأعمال، ولا يراعي العلاقات الإنسانية أو يراعيها بدرجة أقل من القائد بكثير.
9.	ينمي نفسه ومرؤوسيه ويدربهم.	يميل إلى تنمية نفسه ومرؤوسيه بدرجة أقل من القائد، أو لا يميل إلى تنمية نفسه ومرؤوسيه أبداً.
10.	يشجع على الابتكار والإبداع وغالباً ما يبدع، ويوفر الأجواء للإبداع مما يؤدي إلى إبداع وابتكار مرؤوسيه.	لا يشجع على الإبداع ولا ينمي الابتكار لأن ممارسته تقليدية روتينية، وتثبط الجهود ولا تحفز، وتقلل من الدافعية

(أبو الكشك 2006 :37)

### نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية.

ولذا فقد اهتم المفكرون على مدار التاريخ بالقيادة، وقد كتب فيها العديد من النظريات التي ركزت إما على السمات، أو السلوكيات، أو المواقف، أو القيادة التحويلية.

وسيتم استعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة، والعوامل المتصلة بظهور القادة ومنها:

## 1- نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها (العميان، 2005 : 263).

وقد تمركزت أفكار هذه النظرية حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة، تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها (كنعان ، 1999: 254). هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها: (سند، 2002: 75).

1- تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم.

2- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

## 2- نظرية السمات:

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

لقد ركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة (الأشول، 1999: 252).

وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه. (العميان، 2005: 264).

وبالرغم من كل الانتقادات والملاحظات النقدية المذكورة سابقاً والانتقادات لنظرية السمات، فذلك لا يعني عدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة، لأن القيادة لها سماتها التي ربما تختلف من مكان لآخر ومن زمان لآخر، لكن ذلك لا يعني عدم وجود علاقة بين السمات والقيادة.

وان كانت نظرية السمات فشلت في تحديد السمات فقد دفعت البعض للبحث عن معايير اختيار القادة فجعلت الكثير يفكرون في ماهية خصائص القيادة الناجحة، الأمر الذي أسس لظهور النظرية الموقفية .

### 3- النظرية الموقفية:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم (زهرا، 1984: 305).

يقوم المدخل الموقفي على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط . لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد (مصطفى، 2007: 62) .

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف . فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل : (Grove, 1973: 172-177) .

أ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.

ب - تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها.

ت - تحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز).

ث - دراسة المناخ العام السائد في المنظمة (أبو عيدة ، 2005: 38).

لذلك يحدد أنصار هذه النظرية العوامل الموقفية التي تؤثر في السلوك القيادي على النحو التالي:

**1- عوامل خاصة بالقائد :** حيث يعتمد سلوك القائد في أي موقف على سمات القائد التي تشمل الشجاعة والذكاء، والقدرة على اتخاذ القرارات، وعمر القائد وخبرته .

**2- عوامل خاصة بالمرؤوسين :** وتشمل درجة استعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، حجم المرؤوسين وظروفهم النفسية، واختلاف طبائعهم واتجاهاتهم .

**3- عوامل خاصة بالتنظيم :** وتشمل نمط التنظيم السائد وفلسفته، وطبيعة المشكلات والظروف التي أوجدت التنظيم ، ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها، والوقوف المتوفر لإيجاد الحل المناسب

(اسليم ، 2013: 77)

#### 4- نظرية البعدين:

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية" أوهايو "في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد للسلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما : (العميان، 2001 : 269- 270) .

##### أ -هيكلية المهام **Initiating Structure** (بعد الإنتاج والبعء الرسمي )

ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين .ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

##### ب -الاهتمام بمشاعر الآخرين **Considerations** (الاعتبارية، بعد العلاقات الإنسانية )

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين :هابط وصاعد.

إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية" أوهايو "يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ قضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرؤوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وقد لا يستطيع تقديم مكافآت، إما لافتقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة (مصطفى، 2007 : 74).

#### 5- نظرية المسار - الهدف:

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي:

##### أ- السلوك التوجيهي **Directive**

وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة (العميان، 2005: 274)

##### ب- السلوك المساند **Supportive**

يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين (عباس ، 2004 : 20).

##### ت- السلوك المشارك **participative**

ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات (حسن، 2004: 49)

### ث- السلوك الموجه نحو الهدف Achievement Oriented

يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة Challenging goals تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف (العميان، 2005 : 274).

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التوقع والحفز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، تقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم (أبو جاموس ، 1992 : 341).

### 6- النظرية التفاعلية:

ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية، حيث تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين نظريتي السمات والموقف خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح في القيادة حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة. (مليكة، 1989: 24)

تقوم هذه النظرية كما يرى (خير الله ، 1986) على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية:

- أ -القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- ب -الأتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- ت -الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.

ث -المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه. (خير الله ، 1986:11)

### 7- نظرية ليكرت في القيادة:

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيه، وقد قدم فرنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2) يوضح نظرية ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم	نظام الإستغلالي التسلطي Exploitative Authoritative
مركزية السلطة وثقة بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب	نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية	نظام استشاري Consultative
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقة الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار	نظام المشارك الجماعي Participative group

McGraw-Hill, 1967, p.238-240

8- الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون):

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي). وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك (حسن، 2001: 136-137).

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادي (81) أسلوب قيادي وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثين أكدوا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط. (العميان، 2005: 270)

**شكل رقم (2.1)**  
**يوضح نظرية الشبكة الإدارية**

(9-1) النموذج الإداري اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالمنظمة			(9-9) النموذج الإداري اهتمام مزدوج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة و اهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة
		النموذج الإداري (5-5) كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد	
(1-1) النموذج الإداري اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد			(1-9) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني

(العميان، 2005، : 270)

يوضح الشكل السابق مجموعة من أنواع القادة :-

- 1- **القائد المنسحب، التسيبي (1,1)** : هو الذي يترك الأمور دون تدخل فيها ولا يهتم سواءً بالإنتاج أو الإنسان، وهو ينسحب من العملية القيادية .
  - 2- **القائد المتسلط (9,1)**: وهو الذي يعطي كل الاهتمام للإنتاج والعمل ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية .
  - 3- **القائد الاجتماعي (1,9)** : الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على مشاعر الناس والعلاقات الاجتماعية ويعطي اهتمام أقل للإنتاج والعمل .
  - 4- **القائد الوسط (5,5)** : الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس لكنه يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على توازن هاذين البعدين، وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .
  - 5- **القائد المثالي (9,9)** : وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين وتفاعل هؤلاء الأفراد وترابطهم ، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام .
- ومن وجهة نظر أخرى يمكن عرض الشبكة الإدارية على النحو التالي : (حسن ، 2004)

#### أ - أسلوب القيادة الضعيفة (1،1)

تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المنظمة .

#### ب - أسلوب القيادة المتسلطة (9.1)

يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين .إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.

#### ت - أسلوب القيادة التكاملي (9،9)

تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل .إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام .  
(حسن،2004: 38) .

#### ث - أسلوب القيادة الإنسانية (1.9)

يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضي العاملين .(العميان، 2005 : 271)

#### ج - أسلوب القيادة المتوازنة (5،5)

اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول .(حسن، 2004 : 38).

يرى الباحث أنه بغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في كل القادة، إن السمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين قد لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى.

#### أنماط القيادة:

ينظر إلى القائد (المدير الفعال على أنه الشخص الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ المدرسي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين وفي تعلم التلاميذ، وفي الأداء العام للمؤسسة المدرسية). فالقادة هم الطاقة المبدعة التي تعبئ العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة (المدرسة). ولقد عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيف التالي القيادة الديمقراطية، والتسلطية، والفوضوية .ويلخص الجدول التالي أهم ملامح أنماط القيادة الثلاثة. (عطوي،2001: 76).



### جدول رقم (2.3) الأنماط القيادية

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية	القيادة التسلطية	القيادة الفوضوية
1- المناخ الاجتماعي	- تشبع حاجات القائد والأعضاء. - يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد. - تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية.	- دكتاتوري. - استبدادي و تسلطي. - تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام.	- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط
2- القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون. - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد. - يشجع النقد الذاتي.	- يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأجه النشاط. - يحدد نوع العمل لكل فرد. - يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة. - يظل محور انتباه الجماعة.	- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة. - يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة. - لا يسعى لتحسين العمل. - لا يمدح ولا يذم.
3- الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي. - يترك أمامهم حرية الاختيار. - هم أكثر اندفاعاً و حماساً للعمل. - يفيد كل منهم حسب قدراته. - الجماعة أكثر تماسكاً وارتباطاً ودواماً، والشعور بال نحن. - قوي الروح المعنوية مرتفعة	- ينفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة. - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل.	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة
4- ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى	- يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع النتائج والعمل في حضوره.	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.	- يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
5- السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد. - يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية.	- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو السلبية والعجز واللامبالاة. - يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد، ويسود التملق والتزلف للقائد	- الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضاً وبينهم وبين القائد متوسطة. - التذمر والقلق بدرجة متوسطة.

## أولاً : النمط الأوتوقراطي (التسلطي)

ويطلق على هذا النمط عدة تسميات منها: الاستبدادي أو المتحكم، أو الفردي أو الأمر، والنمط الديكتاتوري، وكلمة (أوتوقراطية) يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو، محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، وإن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب (كنعان ، 1999: 123).

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له لحكم مركزه في التنظيم الإداري. ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ماتمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون.(علاقي، 2000:387).

وتندرج تحت هذه القيادة الأشكال التالية:

- 1- **الأوتوقراطي الخير:** وهو أقل استبداداً من المتسلط ويحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه.
- 2- **الأوتوقراطي اللبق:** يدرك القائد هنا أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته أمراً لا يقبله، ولكنه يحاول إيجاد الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل (النمر وآخرون، 2010:19).

### مزايا النمط الأوتوقراطي:

- 1- قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة.
- 2- قد يكون ناجحاً في التطبيق مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديموقراطي (سليم ، 2009:71).

### مآخذ على النمط الأوتوقراطي :

- 1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضى الوظيفي لديهم، ويظهر ذلك في انعدام رضا العاملين، وانعدام التعاون والولاء للقائد ، وارتفاع معدل الشكاوى، وارتفاع معدل الغياب .
- 2- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم ، وضد العمل .
- 3- الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد، لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم .(السكرانة، 2010:165)

## ثانياً: النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فعالية وأداء العاملين، حيث تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل ويكون الأعضاء جماعة في العمل رأى أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه المشاركة والإقناع (مصطفى، 2007:48)

### السمات المميزة لشخصية المدير في الإدارة المدرسية الديمقراطية:

إن القيادة الديمقراطية هي التي تمثل القيادة الحديثة لما لها من سمات مميزة يتمتع بها مدير المدرسة، ومنها:

- 1- قوة الشخصية مع التواضع ، وعدم التكبر .
  - 2- تقبل النقد البناء، وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه .
  - 3- الاعتراف بالفروق الفردية بين المعلمين، ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات .
  - 4- احترام المعلمين، والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة .
  - 5- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين، والحرص على الالتزام بها .
- (دياب، 2001:305-306).

### الأسس التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية :

- 1- تنمية شخصية المعلم، فالمعلم هنا يخضع لوسائل يرى أنها تحقق هذه الأهداف، ولا تفرض عليهم سلسلة التعليمات كما في القيادة الأوتوقراطية، كما أن التنظيم يشجع نمو المعلمين ويطورهم عن طريق التجريب والبحث والابتكار .
  - 2- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، فالمعلمون يعملون كمجموعة متناسقة متعاونة، ولا يعملون كأفراد، والمبدأ الذي يستند إليه هو أن عمل المدرسة يجب أن يكون متكاملًا متناسقًا، وأن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية يجد ويعمل لإيجاد الوسائل الكفيلة والفعالة للتعاون مع زملائه الآخرين ، ولتنسيق عمله مع البرنامج العام للمدرسة .
  - 3- مشاركة مدير المدرسة المعلمين في تحديد السياسات والبرامج المدرسية .
  - 4- تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، فالقائد يفوض المعلمين بالقيام ببعض الواجبات في المدرسة ، ويمنحهم في نفس الوقت السلطات التي تتكافأ مع هذه الواجبات ، وهذا يتماشى مع المشاركة الفعالة في تحديد أطر البرامج المدرسية ، وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة .
- (البوهي، 2001: 25-26).

### ثالثاً: النمط الترسلّي.

هذا النمط أقل الأنماط إنتاجاً، لأن المدير الترسلّي يترك الأمور تجري على علتها دون ضبط ويترك للمعلمين حرية العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، وكذلك التلاميذ يتعلمون كيفما يحبون، ويسند جميع الأعمال في المدرسة لغيره بينما ينفق جل وقته في عقد اجتماعات لا يتمخض عنها قرارات. ( طافش، 2004:178 ).

#### ومن خصائص هذا النمط الإداري :

المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بأخذ رأي ما، تم الاتفاق عليه باعتباره رأياً معلماً لا ملزماً، كما لا يباشر المدير ضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ومتابعة الغياب بل يفوضها إلى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات هامة يستدعيها العمل. (عابدين، 2001:71)

"والمدير السائب يهتم اهتماماً قليلاً بالعمل وبالمعلمين، فالمهم أن تبقى المؤسسة علي قيد الحياة" (مرسي، 2001:28)

ويغلب علي هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين، أو سياسات محددة، أو إجراءات، ولا يعطي توجيهات أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد علي اتخاذ القرارات، أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة (عياصرة، 2006:49)

#### السمات المميزة لشخصية مدير المدرسة في الإدارة المدرسية الترسلية :

يتميز مدير المدرسة عند انتهاجه لنمط القيادة الترسلية بعدة سمات كالتالي :

1- ضعف شخصية المدير : ولذلك تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل، وتغطي على شخصيته مثل ( وكيل المدرسة، أو أحد المعلمين ).

2- التذبذب في اتخاذ القرارات .

3- قلة اهتمام المعلمين على الحضور للعمل، مما يسبب نوعاً من التسبب الشديد، والفوضى الكبيرة داخل المدرسة .

4- ضعف القدرة على تطبيق اللوائح والقوانين بشكل جيد وفعال .

5- قلة الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين ، على الرغم من منحهم الكثير من الحرية في عملهم. (دياب، 2001:302).

## الأسس التي تقوم عليها القيادة الترسلية:

يرتكز مدير المدرسة على عدة أسس عند انتهاجه نمط القيادة الترسلية وهي:

- 1- انحصار الاتصال بين القائد المتمثل بمدير المدرسة والمعلمين في أضيق نطاق ممكن .
- 2- يمنح أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للمعلمين في اتخاذ القرارات سواء أكانت فردية أم جماعية ، والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة (البوهي، 2001:52).

مما سبق يستنتج الباحث أن هذا النمط الترسلية لا يصلح للعمل في معظم المؤسسات وهو يؤدي إلى عدم الانجاز وقلة الإنتاج، والفوضى والضياع في مؤسسات العمل .

يرى الباحث أنه من خلال ما تم عرضه من الأنماط القيادية وخصائصها ومميزاتها وعيوبها، أن النمط الديمقراطي يعتبر من أفضل أنماط القيادة، وأنسبها لتحقيق الأهداف في معظم المؤسسات العامة وخاصة التربوية منها، حيث النمط الأوتوقراطي لا يحاسب الرئيس وفي النمط الترسلية لا يحاسب المرؤوس، أما النمط الديمقراطي فيحاسب ويراقب الرئيس والمرؤوس معاً، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. كذلك لا يوجد نمط قيادي صالح لكل المواقف، فالقائد الناجح هو يستطيع أن يتبادل أدوار هذه الأنماط حسب الحاجة .

## مصادر قوة القيادة:

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة. (العميان، 2005: 258)، فهي محصلة مزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالعاملين، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات نفسه (القيوتي، 2000:190-191).

ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة لقوة القيادة كالتالي:

- 1- القوة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الوظيفة الأدنى منها.
- 2- قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس .
- 3- القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن نقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس (العميان، 2005:258).

4- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الخصال والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد (أبو تايه، 2003:374).

5- القوة المبنية على الخبرة: تعتمد هذه القوة على إدراك التابعين إلى أن القائد يمتلك معرفة خاصة أو خبرة والتي يمكن أن تكون مفيدة في إشباع إحدى حاجات الموظف (شاويش، 1993: 619).

6- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات : نتجت هذه القوة نتيجة تمتع القادة بصلاحيه الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة (العميان، 2005: 259).

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن الموضوع واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، وحسب رأي الباحث فإن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة على فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجادبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، وحسب تفسير الباحث لذلك أن أغلب الناس تفكر في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القادة فقط، وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع ومن الأتباع إلى القائد بدوره يذكرنا بفكرة عظيمة من كلام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث يقول: ((سيد القوم خادمهم ))، وهذا يؤكد أن إلى جانب القيادة توجد المسؤولية التي تحتم على كل قائد أن يراعي سيرورة تطبيق القيادة في الأهداف المراد تحقيقها، وأن القائد الحقيقي يسعى وراء تحقيق أهداف جماعته حيث يرى فيهم زملاء لا أتباع، ونظرا لصعوبة أن يجري المرء في أهداف غيره ومصالحهم ، كان القادة الحقيقيون قلة قليلة. وكذلك حسب رأي الباحث فإننا لا نتحدث عن القيادة في المستويات الدنيا من التنظيم بل نتحدث عن الإشراف، وكلما ارتقينا في المستويات التنظيمية نتحدث عن القيادة.

ويرى الباحث كذلك أن القائد يكون دائما أمام تابعيه في المقدمة، وليس خلفهم فهو كالذي يمتلك شخصية معنوية عنهم فهو يمثلهم . وأخيرا فالقيادة حسب رأي الباحث تتطلب المزيد من البحث ولكن بمعايير جديدة تأخذ بواقعنا المعاش كما تأخذ بالمعايير التي تشكل شخصيتنا.

## المبحث الثاني/ المناخ التنظيمي

### تقديم :

أخذ مصطلح المناخ التنظيمي طريقه إلى الظهور مطلع الستينات من القرن الماضي وقد تم استخدامه في الأوساط الإدارية الحديثة ليشير إلى الملامح العامة أو الجو العام الذي يسود في مؤسسة ما. يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، وقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كثيرة ومتنوعة ولقد تعددت الدراسات وتعددت معها طرق قياس المناخ إلي دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة للمناخ التنظيمي.

ويعني مفهوم المناخ في اللغة العربية : العهد والقرب والنصرة والمحبة. وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعا الحاجة إلي التعاون والشعور بالانتماء إلي تلك البيئة الاجتماعية، ويرون أيضا أن المناخ التنظيمي يعد جزءا من المناخ الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات، وما يسوده من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل علي نشر وتقوية قيم ذلك المجتمع ومبادئه وأفكاره ( النجار ، 1995: 5).

وقد تعددت التعريفات لمفهوم المناخ التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين، فقد عرف ( أحمد، وأبو الوفا ، 171:2000) المناخ التنظيمي للمدرسة بأنه: " تلك الشخصية التي تتميز بها المدرسة، من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، حيث إن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتاج عملية التفاعل بين المدير والعاملين معه في المدرسة."

أشار التعريف السابق إلى أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المدرسة التي تتميز بها عن غيرها من المدارس، من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها وطرق اتخاذ القرار فيها، ولكن المناخ التنظيمي لا يقتصر على نوع العلاقات السائدة وطرق اتخاذ القرار في المدرسة فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل أيضاً المناهج الدراسية، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية والعلاقة مع المجتمع المحلي .

أما (الرواشدة، 1995) فقد عرّف المناخ التنظيمي بأنه: "السلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن إشغاله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف" (الرواشدة، 13:1995).

وعرّف أورلي المناخ التنظيمي بأنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة " (164:2000, Orielly).

أما بيكر فعرفه بأنه: " تلك النزعة الموجودة لدى الفرد في المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة وبخشي فقدانه إذا تركها "

(Backer, 118:2005 )

ويرى مركز الأمن المدرسي (National school safety center , 1988) في الولايات المتحدة الأمريكية أن مناخ المدرسة هو الجو العام أو الاتجاهات السائدة في المدرسة وهو شخصية المدرسة .

كما عرفه الحجار والعاجز بأنه هو "البيئة المدرسية المادية والمعنوية والتي تتضمن العلاقات بين الطلبة وزملائهم، والمعلمين وزملائهم، والطلبة والمعلمين، والإدارة الصفية، والإدارة المدرسية، والموارد والأبنية والمرافق المدرسية، وهي بدورها تؤثر في كم ونوع المخرجات في المنظومة المدرسية." (الحجار، والعاجز، 5:2005)

يرى الباحث أن هذا التعريف هو تعريف شامل، إذ اعتبر أن المناخ التنظيمي للمدرسة هو بيئتها المادية والمعنوية، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي غير مقتصر على البيئة المعنوية (الاجتماعية والنفسية ) والعلاقات القائمة بين أفراد المجتمع المدرسي فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل أيضاً الجوانب المادية من أبنية ومرافق وتجهيزات مدرسية، فالجانبان المادي والمعنوي متكاملان ويشكلان معاً صورة المناخ التنظيمي للمدرسة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مفهوم المناخ التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:

- 1- المناخ التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- 2- يؤثر المناخ التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- 3- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات الآتية : قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي
- 4- يتصف المناخ التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

#### أهمية المناخ التنظيمي:

استحوذ موضوع المناخ التنظيمي كأحد الظواهر الإدارية على جزء كبير من جهود واهتمامات الباحثين في مجال الإدارة لما له من أهمية كبيرة في حياة المنظمات المختلفة ، وارتباطه بالعديد



من المتغيرات التنظيمية الأخرى، كالأداء الوظيفي والضغط المهنية والصحة النفسية للعاملين سلباً أو إيجاباً .

وتحرص العديد من المنظمات على التعرف على نمط المناخ السائد بها من وجهة نظر العاملين فيها، حتى يتسنى لها تعديل سياساتها وأهدافها وتطوير بيئة العمل لديها، لتعزيز شخصية المنظمة لدى العاملين (صادق، والمعضادي، 2001:28).

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وحيث إن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضاهم، وعلى إدراكاتهم، واتجاهاتهم، ودافعيتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، وهذا يؤكد أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح وتطور المؤسسة (فليه، وعبد المجيد، 2005:294).

ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي بشكل أكثر تحديداً من خلال الآتي:

• أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير المباشر على المنظمات في تحقيق أهدافها النهائية المخططة، والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.

• أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة. (البدر، 2006: 19)

• تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (السكران، 2004:18).

• أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة، وتظهر العلاقة أيضاً بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة . (لهيتي، ويونس، 1987:8).

• تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال النظرة النظامية (Sestems view) لطبيعة عمل المنظمات الاجتماعية المختلفة، حيث إن السلوك التنظيمي بدوافعه وآثاره ونتائجه هو محصلة للتفاعل بين العاملين والمناخ التنظيمي الذي يحيط بهم (العوامل، 1994:243).

وأيضاً يرى الباحث أن هناك علاقة للمناخ التنظيمي بإنتاجية المنظمة، حيث ترتبط الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن العمل وبالتالي إنتاجيتهم، بالمناخ السائد في المنظمة.

فتوفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة عامة أو خاصة على السواء، حيث يمثل المناخ التنظيمي طريقاً شائعاً أو طريقاً سالماً للأداء الفردي والتنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي هو متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات والظروف المحيطة بالمنظمة وإدارتها وفرصها ومشكلاتها، وبالتالي فإن الاهتمام المستمر بالتعرف على جوانب المناخ التنظيمي والعمل على توفيرها بشكل ايجابي يساعد في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية (العوامل، 1994:242).

كما حظي موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية باهتمام عدد كبير من الباحثين، وذلك لاعتبارات كثيرة من أهمها:

• توجد كثير من الشواهد التي تؤكد ارتباط نوعية الإدارة والمناخ السائد في المؤسسة بالروح المعنوية للمعلم ودرجة رضاه عن عمله .

• بالإضافة إلى أن الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم تتبنى أسلوب النظم في تناولها لجوانب العملية التعليمية، والذي يستند إلى أن العملية التعليمية كنظام تتكون من مجموعة من العوامل المتداخلة والمتفاعلة، وحيث أن المناخ التنظيمي (المؤسسي) هو نتاج لعملية التفاعل بين أفراد المؤسسة، فهو بذلك عنصر أساسي من هذا النظام ويستحق الاهتمام والدراسة . (عبد العليم، 2003:10).

• وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس وبين كفاءة العملية التعليمية بحيث يصبح نمط المناخ التنظيمي السائد في مدرسة ما معياراً لفاعلية تلك المدرسة (جوهر، وعلي، 2004:22) .

• ويرى الباحث أن المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية لها مناخها التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، مما يستوجب دراسة مناخها التنظيمي والوقوف على أبعاده، والعمل على تحسينه، كما يقضي الطلبة وهم محور العملية التربوية فترة طويلة من حياتهم في المدرسة، التي تتشكل فيها شخصياتهم إلى حد بعيد، حيث يزودون بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتسلحون بها طوال حياتهم، وهذا يجب أن يتم في بيئة إنسانية تربوية سليمة، لذا يجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي داخل المدارس، كونه يمثل هذه البيئة بجميع عناصرها وأبعادها وتفاعلاتها.

وأخيراً فإن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية كالمدراس، على مستوى النظرية والتطبيق نابع من الدور الهام الذي يلعبه المناخ التنظيمي في مدى نجاح المدرسة، وتحقيقها لأهدافها التي تصبو إليها بكفاءة وفاعلية، حيث توجد علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة ومدى فاعليتها، كما أنه لا يمكننا إغفال الأثر الكبير للمناخ التنظيمي على كافة الأفراد داخل المدرسة سواء كانوا معلمين أو طلاب أو إداريين.

## نماذج المناخ التنظيمي:

يوجد عدد من النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي، وسيطرق الباحث لبعض هذه النماذج، ومنها:

### 1- نموذج جلايمر (Glimer):

حدّد جلايمر أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- أ- الهيكل التنظيمي
- ب- درجة تعقد التنظيم
- ج- اتجاهات الأهداف
- د- نمط القيادة

### 2- نموذج كامبل وزملاؤه (Campbel. et.al):

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه (كامبل وزملاؤه) فقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد

أساسية للمناخ وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي:

- 1- هيكل بناء المنظمة
- 2- المكافأة والعقاب
- 3- مركزية القرارات
- 4- الإنجاز
- 5- التدريب والتطوير
- 6- المخاطرة والأمان
- 7- الصراحة والصدق
- 8- المعنوية والمكانة
- 9- التمييز والتشجيع
- 10- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام (سليمان، 1987: 40).

### 3- نموذج بيترسون وبييس: (النوري، 1994: 41).

وبفترض في المنظمة حتى تستطيع إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية من توفر الأبعاد التالية:

- أ- الثقة
- ب- المشاركة في القرارات
- ج- صدق الإدارة وصراحتها
- د- المساندة والتشجيع
- هـ- الاتصالات الصاعدة
- و- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي

### 4- نموذج ستيرن (Stern):

انطلق ستيرن (Stern) في دراسته للسلوك التنظيمي، من آراء علماء النفس الإنسانيين الذين ينظرون إلى السلوك باعتباره محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة، ومن نموذج الحاجات الضغط الذي أعده ميل (Mill) حيث تُمثل الحاجة القوي المؤثرة في الإدراك والسلوك، ويمثل الضغط الأوضاع التي تشكل عائقًا أمام الحاجات، وقام ببناء قائمة المناخ المؤسسي لقياس المناخ التنظيمي (المؤسسي) في المؤسسات التعليمية والصناعية والتدريبية وتحتوي هذه القائمة على بعدين يحتوي كل منهما على عدة محاور كما يلي:

• **البعد الأول :** يتضمن التركيز على النمو ويهتم بالأنشطة التعاونية بين الأفراد ويحتوي على أربعة محاور هي :المناخ الفكري، واحترام الذات، ومعايير الإنجاز، وحياة الجماعة.

• **البعد الثاني:** يتضمن التركيز على الضبط ويصف اهتمام المؤسسة بالإجراءات الإدارية البيروقراطية ويحتوي على ثلاثة محاور هي :النظام والترتيب، وضبط الدافعية، والعزلة الاجتماعية .  
(العتيبي، 2007، : 45)

### 5- نموذج هالبن وكروفت (Halpin & Croft):

قام الباحثان (هالبن وكروفت ) عام 1962 م بوضع مقياس للمناخ التنظيمي للمدرسة يتكون من ثمانية أبعاد، أربعة منها تقيس سلوك المعلمين كما يدركها المعلمون، والأربعة الأخرى تقيس سلوك المدير كما يدركها المعلمون أيضاً، وهي كالتالي (الشيخ، وزاهر، 1980 : 56-57) نقلاً عن (صادق، والمعضادي، 2001 : 33-34) .

#### 1- الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك المعلمين، وهي:

أ - **التباعد Disengagement:** يشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون سويًا كفريق متكامل، فكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخرين.

ب - **الإعاقة Hindrance:** يشير هذا البعد إلى شعور المعلمين بأن المدير يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية ، التي يعتقد المعلمون أنها غير ضرورية، وبالتالي فهم يشعرون بأن المدير يعيق عملهم.

ج - **الانتماء Esprit:** ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة المعلمين، فهم يشعرون بالرضا والانتماء للمؤسسة، لأن حاجاتهم الاجتماعية مشبعة، وفي نفس الوقت يحققون الإنجاز في العمل.

د - **الألفة Intimacy :** ويشير إلى وجود علاقات طيبة بين المعلمين، مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا، نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل.

#### 2- الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك مدير المدرسة، وهي:

أ- **الشكلية في العمل Aloofness:** يشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة.

ب - **التركيز على الإنتاجية Production emphasis:** يشير إلى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه نحو إنجاز العمل، ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه للمعلمين، ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تسير في اتجاه واحد.

ج - **القدوة في العمل Thrust**: ويشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بأنه موجه نحو إنجاز العمل، لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشرين للمعلمين، وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه، وأنه لا يطلب من المعلمين أكثر مما يعطي هو.

د- **النزعة الإنسانية Consideration**: تشير إلى سلوك المدير الذي يتميز بالميل إلى أن يعامل المدرسين معاملة ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم.

يلاحظ أن المجالات السابقة الخاصة بسلوك المعلمين، والأخرى الخاصة بسلوك مدير المدرسة، إنما هي مؤشرات للحكم على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المدارس.

أخيراً بعد استعراض عدد من النماذج للباحثين والمهتمين بالمناخ التنظيمي، يتبين تعدد أبعاد المناخ التنظيمي، باختلاف الباحثين ومجالات دراساتهم والغرض من هذه الدراسات، واختلاف البيئات التي يتم دراستها، لذا سيحدد الباحث في دراسته الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي، والتي يرى أنه إذا ما تمت العناية والاهتمام بها، فإن ذلك سيخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً داخل المدرسة، وهي:

- 1- المعلمين
- 2- الطلبة
- 3- المناهج الدراسية
- 4- الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية
- 5- المجتمع المحلي

#### أبعاد المناخ التنظيمي :

1- يجب الإشارة إلى صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ، حيث هناك من قسمها إلى ستة ( نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنطقة ، استخدام التكنولوجيا، الحوافز ) . ( Cohen, 2003:98 ) .

2- وأجملها آخر في عوامل خارجية ( البيئة المادية والبيئة الثقافية الاجتماعية ) وعوامل داخلية ( المركزية ، الحجم ، التقنية ) وعوامل شخصية ( نمط القيادة ، الرقابة والتحفيز ) . في حين اقتصر آخر على تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف.

( Douglas, 2005 : 89-79 )

وفيما يلي بيان بأبعاد المناخ التنظيمي كما أوردها ( شديفات ، 2002:86 ) .

أ- **الهيكل التنظيمي**: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها ، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنطقة.

ب- **نمط القيادة:** تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية ،حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة ، تعطى للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إيحاء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بمناخ عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم .

ت- **نمط الاتصال:** تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية الاتصال وكفاءته، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه ، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة .

ث- **التكنولوجيا:** يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد كذلك حياة التنظيمات التنظيمية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة ، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا ، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها :

ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها وضرورة العمل على تطوير الأنظمة التنظيمية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها ، والعمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها، والعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا. ويضيف (Baker, 2009) بعداً آخر هو .

ج- **العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتخطى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف ، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول ، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة التنظيمية، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية ( Baker, 2009 : 68-39). ويضيف (العلي: 2009)

ح- **الحوافز:** تعود كلمة حوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعة من خلفه . وتشير لفظه الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تستخدم

لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته ( العلي، 2009:104 ).

### أنماط المناخ التنظيمي:

مثلما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وعناصره فإن تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه (أنماطه) هي الأخرى قد تعددت، فبعض الكُتاب يميز بين مناخين أساسيين هما : المناخ التنظيمي الإيجابي، والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يُميز بين المناخ التنظيمي المُعاون والمناخ التنظيمي المُعيق، بينما يُفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضى (السكران، 2004:20).

وإذا كان الناس يتميزون ويختلفون في شخصياتهم ، فكذلك المدارس تختلف وتتميز بأنماط عديدة من المناخات، ففي حين يعلو ضجيج الطلبة وصياح المعلمين وتعم الفوضى في مدرسة ما، يسود التعاون والألفة بين المدرسين ونلاحظ التزام الطلبة بالقوانين والتعليمات في مدرسة أخرى.

(صادق، والمعضادي، 2001 : 28).

لقد توصل الباحثان هالبن وكروفت (Halpin & Croft)، إلى ستة أنواع (أنماط) للمناخ التنظيمي المدرسي وهي ( العتيبي، 2007:40-42).

1- **المناخ المفتوح open climate**: في هذا المناخ يعمل المعلمون بروح الفريق دون إعاقة من جانب المدير، وبروح معنوية مرتفعة، ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات، ويستمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي، ويتيح المدير الفرصة لظهور قيادات جديدة.

2- **مناخ الإدارة الذاتية autonomous climate**: في هذا المناخ يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه، ويعمل المعلمون معًا في هذا النمط بروح الفريق، وبروح معنوية مرتفعة.

3- **المناخ الموجه Controlled Climate**: يعمل المعلمون بجد غير منعزلين وبروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعًا من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويظهر اهتمامًا قليلًا بالعلاقات الإنسانية، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.

4- **المناخ العائلي Familiar climate**: إعاقة المعلمين بالأعمال الكثيرة ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز، لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين المعلمين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط .

5 - **المناخ الأبوي Parental Climate**: يبدو فيه التباعد واضحًا بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية،

نظراً لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشكلية والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم.

**6- المناخ المغلق closed climate** : ترتفع فيه الإعاقة وتتنخفض الروح المعنوية ، نظراً لعدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل، والمعلمون متباعدون والألفة بينهم متوسطة، ويتصف سلوك المدير بالشكلية في الأداء والتركيز العالي على الإنتاج وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرئية لمتابعة أداء المعلمين وتوجيه سلوكهم، ولا يعطي الفرصة لظهور المبادرات القيادية.

يلاحظ أن هذه الأنماط الستة للمناخ التنظيمي للمدرسة تتدرج من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق، ويتبين أن أفضل هذه المناخات هو المناخ المفتوح، الذي يجب أن يسود المدارس، لتحقيق جو مدرسي سليم تتحقق في ظلّه الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

فقد ربط هالبين وكروفت (Halpin & Croft) بين نجاح المدير كقائد وخلق مناخ مدرسي مفتوح يتسم بالكفاءة والفعالية، إذ إن المدير الفعال يعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية وإتاحة فرص متنوعة لظهور قيادات داخل مدرسته، وفي ذات الوقت يرتفع مستوى الأداء وإنجاز العمل وتحقيق أهدافه (حجي ، 2001:260).

إن المناخ المفتوح يتميز بالآتي:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
  - خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
  - توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
  - تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
  - إشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل.
  - التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.
  - تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء.
- فالمناخ المفتوح يرتبط بارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة الرضا عن العمل، وبالتالي الإنجاز العالي للمدرسة وتقديمها المستمر نحو الأفضل.

أخيراً تعتبر أنماط المناخ التنظيمي ( لهالبن وكروفت ) من أكثر وأشهر الأنماط المستخدمة في الدراسات والبحوث التربوية . (الطويل، 2006:151)

**كشاف المناخ التنظيمي (OCI) organizational climate guide** :

طور جورج ستيرن (George G.Stern) المشار إليه في (Owens , 1995,p.101-103)



طريقة مختلفة لوصف وقياس المناخ التنظيمي. فقد طرح ستيرن الفكرة المقترحة من قبل كيرت لوين Kurt Lewin التي مفادها أن الأفراد والجماعات في المنظمات يجب أن يتم فهمهم من خلال سياق تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم. فتكون المعادلة وفقاً لهذا المفهوم على النحو التالي:  $B=F(P,E)$  ، وهذا يعني أن: السلوك = وظيفة تفاعل الفرد مع البيئة .

من هذا المنظور يكون السلوك مرتبطاً بكل من الفرد والبيئة. فتقدير وتقويم المناخ لمنظمة ما يجب أن يستهدف قياس خصائص الأفراد وخصائص البيئة.

وجد ستيرن، كعالم نفس، علاقة بين الشخصية الإنسانية وشخصية المؤسسة، واعتمد بذلك على عمل هنري موريه Henry Murray المبكر الذي طور مفهوم ضغط الحاجة (press Need) التي تعمل على تكوين الشخصية الإنسانية وقولبتها. اعتقد موريه إن الشخصية هي حصيلة التفاعل الديناميكي بين الحاجة (الداخلية والخارجية) والضغط الناشئ عنهما، والذي يعادل الضغوط البيئية التي تؤدي إلى تكيف السلوك

#### عوامل كشاف المناخ التنظيمي:

ينكون الدليل من ستة عوامل هي:

1- **المناخ الفكري:** المدرسة التي تتال علامة عالية في هذا العامل يعتبر مؤشراً على أنها تتميز بجو محفز ومشجع للاهتمام بالإنسانيات والفنون والعلوم، وكلا الهيئة التعليمية والمرافق التعليمية تساعد على ذلك الاتجاه وتمهد له.

2- **مستوى الإنجاز:** العلامة العالية في هذا العامل يدل على أن المدرسة تؤكد على المستويات العالية للتحصيل الشخصي. تنتج المهمات بنجاح مع المحافظة على مستويات عالية من الدافعية والطاقة. هناك اعتراف وتقدير للعمل الجيد نوعاً وكماً، وتتوقع المدرسة إنجازاً من العاملين بأعلى مستوياته.

3- **الدعم والكرامة الشخصية:** المناخ المنظمي الذي ينال علامة عالية في هذا العامل تتوفر فيه أجواء الاحترام لتكامل الفرد والانفتاح والعدالة.

4- **فعالية المنظمة:** تشير العلامة العالية في هذا العامل إلى وجود أجواء عمل تشجع الأداء الفعال في إنجاز المهمات. هناك تخطيط جيد لبرامج العمل، والأفراد يعملون بجد وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

5- **النظام:** تشير العلامة العالية لهذا العامل إلى الضغط والتأكيد على الهيكل التنظيمي والنظام الإجرائي، كما أن هناك ضغطاً واضحاً للتأكيد على الامتثال لمعايير محددة للمظهر الشخصي ولصورة المنظمة وهيبتها. هناك مجموعة من الإجراءات التي يتوقع من المعلمين إتباعها والانصياع لها.

6- الضبط: العلامة العالية لهذا العامل مؤشر على القيود التنظيمية في محيط العمل، هناك فرص قليلة جدًا للتعبير الشخصي أو أي شكل من أشكال السلوك الذاتي.  
من خلال ما سبق يتضح أن:

• المدرسة التي تتمتع بدرجة عالية من الضغط نحو التطور تتميز بمحيط تنظيمي يؤكد على النشاطات العقلية والشخصية. وعلى العموم إن مثل هذه البيئات تكون محفزة للعقل وفيها مستويات عالية من الإنجاز وداعمة للتعبير الشخصي وللحاجات الشخصية. وتحسب درجة هذا البعد من خلال جمع العوامل 1,2,3 .

• أما المدرسة التي تتميز بدرجة عالية من الضغط نحو الضبط فتكون مهتمة بالدرجة الأولى بالأنظمة والقوانين وبالقنوات الإدارية المحكمة. على العموم، مثل هذه المدارس تكون متجهة نحو بعد الإنتاج على حساب بعد الأفراد. وتحسب درجة هذا البعد من خلال جمع العامل رقم (4) والعامل رقم (5) مستبعدًا منها العامل (6) .

أ نموذج رنيسيس ليكرت ( Rensis Likert ) ( Owens, 1995 ) يعتبر ليكرت ( Likert ) من أوائل الباحثين الذين أرسوا قواعد المناخ التنظيمي، والذين درسوا تأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى الذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في الاتصالات، والقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين (الكبيسي، 1998 : 137).

كما يعد ليكرت على رأس الاتجاه العلمي المتنامي الذي يرى ضرورة التعامل مع العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية المنظمة على أساس أسلوب السبب - النتيجة ( Link Cause-effect ) بمعنى أنه لا يوجد دلالات جوهرية ناتجة عن بحوث تجريبية محكمة تؤكد علاقة سببية أحادية بالمعنى التجريبي بين المناخ والفعالية. وقد تميز ليكرت بهذا الاتجاه، واختلف مع العديد من دارسي المناخ التنظيمي الذين اكتفوا بمجرد وصف وتقدير المتغيرات المناخية، وطالب بربط الأداء المنظمي بالخصائص الداخلية للمنظمة . بمعنى أن أداء منظمة ما يتحقق بحلقة من الأسباب والنتائج المترابطة؛ وقد حددها بثلاث مجموعات من المتغيرات هي:

1- مجموعة المتغيرات السببية، والتي تكون عادة تحت سلطة الإدارة، فالإدارة تستطيع أن تختار التصميم الهيكلي للمنظمة (آلي، بيروقراطي، مرن،....)، كما تستطيع أن تختار نمط القيادة (تسلطي، تشاركي) ، وتستطيع أن تختار فلسفة الإجراءات الإدارية ( عمل الفريق، الأسلوب المباشر، أسلوب حل المشكلة، أسلوب إتباع القوانين). فالخيارات التي تصنعها الإدارة تصبح القوة

التي تقرر طبيعة النظام الإداري وهو عادة ما يكون من الأنظمة : (1) أو (2) أو (3) أو (4) والنظام الذي يتم اختياره يصبح نظام التفاعل المؤثر للمنظمة .

2- مجموعة المتغيرات المتداخلة أو الوسيطة : وتتبع من المتغيرات السببية الآتفة الذكر، وهي تمثل طبيعة الدافعية، نوع الاتصال، بالإضافة إلى جوانب أخرى حرجة من الوظائف التنظيمية.

3- مجموعة النتائج أو المخرجات : وتمثل مقياس نجاح المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على طبيعة ونوعية العمل الداخلي لها.

لقد توصل إلى أن العوامل السببية الرئيسية هي :المناخ التنظيمي وسلوك القيادة والتي تؤثر بصورة جوهرية على طريقة التعامل الفردي بين الأعضاء وعمل المجموعات .وقد أظهرت الدراسات إن هناك علاقة وثيقة بين النظام الإداري للمؤسسة وبين أدائها . فالمنظمات التي اختارت ومارست نظام (4) كان انجازها أفضل (20-40%) من المنظمات التي تبعت النظام (2).

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

- ❖ الدراسات السابقة العربية
- ❖ الدراسات السابقة الأجنبية
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وللوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وقد صنف الباحث الدراسات إلى محورين (الدراسات العربية والدراسات الأجنبية) المتعلقة بالدراسة، وقام بترتيب الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات العربية :

\* الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي :-

1- دراسة عابدين (2012) بعنوان: "درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين "

هدفت التعرف إلى درجة السلوك القيادي لمديري مدارس محافظات الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إذ تم اختيار عينة طبقية من كافة معلمي مدارس المحافظات، وبلغ عدد المستجيبين (362) فرداً وتم إعداد استبانة لجمع البيانات حول السلوك القيادي للمديرين تضم (52) فقرة موزعة لخمسة مجالات وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأشارت النتائج أن درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون متوسطة، سواء في المجالات الفرعية أو الدرجة الكلية . كما أشارت النتائج أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حسب جنس المعلم، لصالح المعلمات، حسب الخبرة، لصالح ذوى الخبرة القليلة، وبحسب المرجعية، لصالح مدارس وكالة الغوث، بينما لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية حسب مؤهل المعلم العلمي، وتخصصه .

2- دراسة سليم (2009) بعنوان : "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري

المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم "

هدفت التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلماً، أي ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (6564) معلماً وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية واستخدم الباحث لهذا الغرض استبانتين الأولى: لقياس السلوك القيادي، وهى الاستبانة التي طورها (شحادة) وقد تم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة الحالية. وهى مكونة من (32) فقرة موزعة على ثلاث أنماط (الديمقراطي والديكتاتوري والترسلي) والثانية لقياس المناخ التنظيمي وهى الاستبانة التي طورتها (أحمد، 2008) وقد جرى التحقق من صدق

الاستبانتين لعرضهما على (10) محكمين من ذوى الاختصاص والخبرة لقياس ما وضعت لقياسه ، كما تم احتساب نسبة ثباتهما باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ، وقد خلصت الدراسة إلى أن :

1- السلوك القيادي الديموقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الحكومية بشمال الضفة الغربية حيث حصل على نسبة (80.73%) يليه السلوك الدكتاتوري بنسبة (67.60%)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك القيادي تُعزى للمتغيرات (تخصص -المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق ذات دلالة لصالح المتغيرات ( الجنس - سنوات الخدمة ) وذلك لصالح الذكور والأكثر خبرة .

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإدارات المدرسية من خلال الدورات و ورشات العمل .  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن السلوك القيادي هو السلوك الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .

2- كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير ( التخصص ، والمؤهل العلمي ).

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها الآتي :

1- إعداد النظر في الهيكل التنظيمي في إدارات التربية والتعليم .

2- وضع خطة تدريبية للعاملين في إدارات التربية والتعليم من موظفين ورؤساء أقسام ومديرين تشمل عقد دورات تدريبية .

3- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتأكيد على مديري الإدارات بضرورة عقد لقاءات عامة بشكل دورى وتوفير التجهيزات اللازمة .

3- دراسة قشظة (2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة

التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها"

هدفت التعرف إلى أهم الممارسات التربوية لمديري المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية والتي يجب على مديري المدارس الالتزام بهذه الممارسات من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستطاعت استخلاص الممارسات التربوية الإسلامية، وقد شملت فقرات الاستبانة - أداة الدراسة - ضمن مجالين هما :

• واجبات القائد التربوي في الإسلام .

• علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام .

وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (3416) معلماً ومعلمة، منهم (1639) معلماً، (1777) معلمة والمتمثل في عينة الدراسة كعينة قصدية في مدارس مديرية رفح وعددهم (515) معلماً ومعلمة، حيث تمثل نسبتهم (15.07%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وكان من نتائج الدراسة ما يلي :

بلغ تقييم المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية ( 79.81-79.58%) ، وهي نسبة جيدة جداً .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى ) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (167.600) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور 159.355.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علمي )، فكانت عند تخصص العلوم الإنسانية 163.103 ، وعند تخصص العلوم 163.778 ، ومستوى الدلالة هنا غير دالة إحصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

**4- دراسة الفهيدى (2009) بعنوان: "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية" وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم "**

هدفت التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

2- ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم والمناخ التنظيمي السائد في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ؟

تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز والبالغ عددهم (250) رئيس قسم ، حيث تم توزيع (250) استبانة ، وقد تم استعادة (205) صالحة للتحليل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل بياناتها فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعادلة ألفا- كرونباخ للإتساق الداخلي . وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- إن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز بدرجة متوسطة .  
2- توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل ، بينما لا توجد اي علاقة بين نمطى القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز .  
وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها الآتي :

1- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز بما يضمن أن يوضح بدرجة مناسبة .  
2- وضع خطة تدريبية للعاملين في إدارات التربية والتعليم من موظفين ورؤساء أقسام ومديرين تشمل عقد دورات تدريبية .  
3- اعتماد آلية تقوم على أسس علمية وعملية لنقل الموظفين ورؤساء الأقسام بين الإدارات المختلفة تأخذ بعين الاعتبار خبرتهم أو تأهيلهم العلمي والعملية .

5- دراسة الشوكاني (2008) بعنوان : " العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج

هرسي وبلا نشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز "

هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وفق نموذج هرسي وبلا نشار بمحافظة جدة. كما هدفت الدراسة إلى كشف مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس الثانوية. وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة العلاقة، وتم استخدام أدوات البحث المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون ، ( $K^2$ ) اختبار Anova ، وكانت النتائج على الشكل التالي :

- السلوك المشارك أكثر شيوعا بنسبة (38.8 %) يليه نمط التسويق (29.8%) وأقلها شيوعا هو نمط التفويض (5.9%) .



- بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز ، يليه بعد إدراك أهمية الزمن ثم بعد الاهتمام بالتنافس وتحقيق الامتياز وأقلها بعد الشعور بالمسؤولية.
- دافعية الإنجاز لدى المعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديريها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين عندما يتسم بالنمط الأمر.

#### 6- دراسة الصائغ وحسين (2006) بعنوان: " أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات "

هدفت إلي معرفة الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً في المدارس الابتدائية معرفة ما إذا كانت الأنماط تتأثر بخبرة القائد التربوي أو مؤهله العلمي، كما هدفت إلى قياس درجة مناخ مدير المدرسة الابتدائية لعمله ومعرفة ما إذا كانت درجة المناخ تتأثر بخبرة المدير أو مؤهله العلمي، وهل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وبين الأنماط القيادية التربوية. وأجريت هذه الدراسة على عينة مديرو مدينة الرياض بلغ عدد أفرادها (177) مديراً واستخدم الباحثان أداتين، تتعلق الأولى بقياس الأنماط القيادية الشائعة، وتكشف الثانية درجة مناخ المدير لعمله، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:

يميل مناخ المديرين لمهنة التدريس وارتباطهم بها إلي الاتجاه الموجب، مناخ المديرين في المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض إيجابياً، يميل ذوو الخبرة الطويلة من المديرين إلى استخدام النمط الديمقراطي، في حين يميل المديرون من ذوي الخبرة القصيرة إلى استخدام النمط الأوتوقراطي. ويوجد أثر لتفاعل الخبرة مع المؤهل على المناخات الديمقراطية والأوتوقراطية، وتوجد علاقة دالة إحصائياً بين المناخ ونمط القيادة التربوية.

#### 7- دراسة الريمي ( 2005 ) بعنوان: " المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية "

هدفت التعرف إلى المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدريب عليها .وتحقيقاً لأهداف البحث فقد استخدمت الطريقة الطبقيّة العشوائية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددها 283 (100 معلم و 183 معلمة ) من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 945 معلماً ومعلمة أي بنسبة قدرها (30%) والتوصل إلى النتائج .وتوصلت إلى إن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي احتلت المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، وإن المهارات القيادية السائدة لدى

مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أن أكثرها سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية. وإن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثمة المهارات الإنسانية. ولم تظهر نتائج البحث أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة. كما وأظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

#### 8- دراسة العظمت ( 2004 ) بعنوان : "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم

في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم ". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم ( 528 ) رئيس قسم من العاملين في الميدان في العام الدراسي 2002/2003 م .

وتوصلت إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي. وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي لكل. وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي. وأن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

#### 9- دراسة العياصرة (2003) بعنوان: "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها

بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من 1441 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات

الأنماط القيادية تعزى لم تغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها .الاهتمام بالنمط الديمقراطي وكذلك الاهتمام بدافعية المعلمين نحو مهنتهم.

## 10- دراسة عليّات (2002) بعنوان: "النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي "

هدفت التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق والمناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس، معرفة العلاقة بين النمط القيادي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التدريسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (335) عضو هيئة تدريس. واستخدم الباحث في دراسته استبانتان هما:

1- استبانة النمط القيادي وتتكون من (30) فقرة، تتوزع على ثلاثة أنماط للقيادة (ديموقراطي، أوتوقراطي، تسيبي) .

2- استبانة وصف المناخ التنظيمي (O.C.D.Q) Organizational Climate Dwscription

Questionnaire التي وضعها ( هالين )، وقد قام الباحث بترجمتها وتكييفها لتتاسب البيئة

الأردنية ، وقد تضمنت الاستبانة (64) فقرة ، وزعت إلى بعدين هما :

- بُعد سلوك المعلمين ومجالاته هي: التباعد، الإعاقة، الانتماء، الألفة .
- بُعد سلوك المدير ومجالاته هي: الشكلية في العمل، التركيز على الإنتاج، القدوة في العمل والاعتبارية ( النزعة الإنسانية) .

وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

- أن النمط القيادي الديمقراطي، هو النمط السائد لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق ، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم التسيبي .
- أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس تسوده العلاقات الإيجابية .
- أن العلاقة بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي ومجالاته كلها كانت إيجابية.
- أن العلاقة بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي من جهة والمناخ التنظيمي ومجالاته من جهة ثانية كانت سالبة .

11- دراسة أبو حرب ( 2002 ) بعنوان : "نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الكشف عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانتان لقياس الأنماط القيادية، والتالية لقياس مستوى تفويض السلطة، وتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة للعام الدراسي (2001-2002م )، البالغ عددهم (2261) يعملون في (73) مدرسة ، أما عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية وبلغت عددهم (310) معلماً ومعلمة يمثلون (13.7%) من أفراد مجتمع المدارس وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حصل النمط الديمقراطي على أعلى وزن نسبي وقدره ( 83 %) يليه النمط الترسلية بنسبة مئوية (69%) ، والأوتوقراطي على أدنى وزن بنسبة مئوية قدره (69%) ومن خلال مقارنة الأوزان النسبية للأنماط القيادية أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد يليه النمط الترسلية، والأوتوقراطي الذي يمارسه بدرجة قليلة.

12- دراسة عيد ( 2000 ) بعنوان : "التعرف إلى النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقة ذلك النمط بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان".

هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تُعزى لجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما، حيث تكونت عينة الدراسة من ( 69 ) مديراً ومديرة و( 275 ) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وقد استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي طورها هيرسي وبلا نسرود و استبانة الرضا الوظيفي، الذي طورها تاجي ( 1993 ) وقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي لتحليل البيانات ، بينت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط التفويضي ، والذي حصل على رقم قليل بالمقارنة بالأنماط القيادية السابقة كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تُعزى للنمط القيادي فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي .

\*الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي :-

### 13- دراسة السلمي (2012) بعنوان : " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة "

هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (343) مديرا ومعلما من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام 1431-1432هـ وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت (64) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما: محور القيادة الإبداعية، وضم أربعة أبعاد ، ويتكون من (29) فقرة، ومحور المناخ التنظيمي، وضم أربعة أبعاد ،وتكون من (35) فقرة، ويجاب عليها وفق التدرج الخماسي لليكرت ،وقد خلصت الدراسة إلى نتائج :

- 1- تمارس القيادة الإبداعية بالمدارس بدرجة متوسطة .
- 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسماة القيادة الإبداعية ، والدرجة الكلية لإبعاد المناخ التنظيمي .

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يأتي :

- العمل على تدريب مديري المدارس على أسلوب حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي ، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها .
- إعطاء حوافز تشجيعية لمديري المدارس الذين يقدمون أفكارا جديدة .

### 14- دراسة عدوان (2012) بعنوان : " المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين "

هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات المعلمين لواقع المناخ التنظيمي ودرجة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية ) ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانتين الأولى :لتحديد واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية، واشتملت على (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي ( التنظيم والإدارة، الاتصال والتواصل، طبيعة العمل وأعبائه، تعزيز المدرسة للقيم الجيدة المصارحة الثقة التعاون، المشاركة في اتخاذ القرارات ) الاستبانة الثانية :لتحديد درجة الروح المعنوية لدى معلمي

المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وقد تكونت من (33) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (5303) معلم ومعلمة للعام الدراسي (2012-2013) أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت (580) معلماً ومعلمة يمثلون تقريباً (11%) من أفراد مجتمع الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .  
وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- نظرة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة حيث كان الوزن النسبي له (68.84%).  
2- جاء ترتيب المجالات في إستبانة المناخ التنظيمي حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي حصل " الاتصال والتواصل " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (75.57%)، وجاء بعده مجال " التنظيم والإدارة " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (73.70%) ، وحصل مجال تعزيز المدرسة للقيم الجيدة (المصارحة، الثقة، التعاون) على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (73.37%) ، وجاء في المرتبة الرابعة مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " حيث بلغ الوزن النسبي (70.13%) .

وحصل مجال " طبيعة العمل وأعبائه " على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي (51.5%)  
3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة تعزى إلى متغيري النوع وسنوات الخدمة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية وذلك لصالح منطقة شرق خانونس.

5- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الروح المعنوية لديهم  
وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل على زيادة وعي مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة بأهمية تبني سياسات المصارحة فيما بينهم والتي من شأنها أن تزيد من فرص التعاون البناء بين الإدارة والمعلمين بعضهم البعض، وذلك من خلال ورشات عمل ومحاضرات ومؤتمرات علمية تتناول مثل هذه الموضوعات المهمة

2.التحلي بالمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة بما يضمن تطبيقها والتقيدها بها، مع مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين.

3. تشكيل لجان خاصة للنظر في شكاوى المعلمين والمعلمات فيما يتعلق في سلوك المديرين والمشرفين التربويين، ومتابعة عملها والآليات التي تتبعها للتعامل مع تلك الشكاوى وحلها.

### 15- دراسة الخريصي (2010) بعنوان: " المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في

مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات الثانوية بمدينة تبوك التعليمية "

هدفت التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك التعليمية، ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، إضافة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة ( الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية ) على إدراك عينة الدراسة من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية للمناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعينة ممثلة للمعلمات. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي، واختبار ( t-test ) كما تم حساب معاملات الارتباط .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية إيجابي بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطه (3.61) من (5) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة ، وذلك لصالح المديرات في أبعاد متابعة الأداء والشكلية في العمل، والاعتبارات الإنسانية، والقدوة في العمل ، ولصالح المعلمات في بعدي التباعد والإعاقة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة أفراد عينة الدراسة من مديرات ومعلمات في إدراكهن للمناخ التنظيمي السائد ككل تعزى لمتغير ( الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية) .

وأوصت الدراسة بالتركيز في البرامج التدريبية على أنماط المناخ التنظيمي، وخصائص المناخ التنظيمي الإيجابي، وكيفية تحقيقها في المدارس، والاهتمام بالاحتياجات الفعلية للمديرات مع مراعاة الفترة الزمنية اللازمة للتدريب.

16 - دراسة الزبون والخزاعلة (2010) بعنوان : " دور معلم التربية الرياضية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق "

هدفت التعرف إلى الدور الممارس لمعلم التربية الرياضية في تحسين المناخ التنظيمي داخل مدارس محافظة المفرق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة الدراسية التي يدرسها المعلم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالصورة المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (74) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد قام الباحثان ببناء وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة مكونة من خمسة مجالات وهي ( الإدارة ، المعلمين ، الطلبة ، المجتمع المحلي، الساحات والتجهيزات ). وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن الدور الممارس لمعلم التربية الرياضية في تحسين المناخ التنظيمي كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لكافة متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة. )
- وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع معلم التربية الرياضية وتقديم الحوافز الضرورية له وإشراكه في حضور الندوات والمحاضرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي .

17-دراسة أحمد (2009) بعنوان : " المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين لأداء عملهم "

هدفت التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بمستوى دافعية المعلمين لأداء عملهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين إحداهما لقياس المناخ التنظيمي واشتملت على ستة مجالات وهي ( صناعة القرارات وتفويض الصلاحيات ، العلاقات والاتصالات، الأسلوب الإداري والقيادي، النمو المهني، المبنى المدرسي وتجهيزاته، حوافز العمل)، والأخرى لقياس الدافعية وقد تكونت من 47 فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (562) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الدافعية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة جرش كانت متوسطة.
- هناك اتجاه ايجابي عام لدى أفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش حيث اعتبر مناخاً تنظيمياً مفتوحاً حسب تقديرهم .وكان ترتيب



المجالات تنازلياً ( المبنى المدرسي وتجهيزاته، النمو المهني ، العلاقات والاتصالات، الأسلوب القيادي والإداري، حوافز العمل ، صناعة القرارات وتفويض الصلاحيات)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أف ا رد العينة تعزى للمناخ التنظيمي لمتغير الجنس ولصالح الذكور في مجالي صناعة القرارات وتفويض الصلاحيات بينما سجلت الإناث متوسطات أعلى في مجالي النمو المهني والمبنى المدرسي وتجهيزاته .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجميع مجالات المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي سنوات الخدمة 11 سنة فأكثر .

- هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية دالة بين مجالات المناخ التنظيمي ومستوى الدافعية لدى المعلمين، بمعنى كلما توفرت بيئة ومناخ تنظيمي جيد في المدارس كلما زادت دافعية المعلمين لأداء عملهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعطاء.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تقديم برامج تدريبية وتنقيفية للمعلمين ، وعقد اجتماعات ولقاءات دورية لهم، ومنح مديري ومديرات المدارس مزيداً من الصلاحيات ، وإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول المناخ التنظيمي، وعلاقته بدافعية المعلمين والمعلمات.

#### 18- دراسة الحارثي (2009) بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم "

هدفت تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من ( 41 ) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين والتابعة لوزارة التربية والتعليم وهم يمثلون جميع مجتمع الدراسة .

وقد استخدم الباحث استبانته من محورين المحور الأول لتقييم المناخ التنظيمي القائم فعلياً والمحور الثاني لقياس الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

- درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت عالية من وجهة نظرهم وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الذين سنوات خدمتهم 16 سنة فأكثر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين لديهم ثلاث دورات فأكثر .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية، وورش تطبيقية لتدريب مديري المدارس على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى العاملين في مدارسهم.

#### 19- دراسة الشهري (2008) بعنوان: " المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس

الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

هدفت التعرف إلى المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية ، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في تلك المدارس، وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (38) مديراً، كما تكونت عينة الدراسة من (381) معلماً من معلمي المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي 1428\1429 هـ.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وقام الباحث بإعداد استبانيتين كأدوات للدراسة ، الاستبانة الأولى تكونت من (44) فقرة وزعت على محورين الأول محور المناخ التنظيمي تمثل في (21) عبارة ، والثاني محور أساليب إدارة الصراع وتمثل في (23) عبارة. الاستبانة الأخرى للمعلمين وهذه تكونت من (47) فقرة موزعة على شقين أيضاً (27) عبارة للمناخ التنظيمي و (20) عبارة لأساليب إدارة الصراع. وأظهرت النتائج:

- أن المستوى الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي (مجال علاقة المدير بالمعلمين، مجال شئون المعلمين ونموهم المهني ، علاقة المعلم بالطلاب، مجال العمل والإنتاج) لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (3.97).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المناخ التنظيمي وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ولصالح المؤهل الأعلى وسنوات الخدمة الأكثر.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من الأساليب التالية في إدارة الصراع (التعاوني، التشاركي، التكيفي) وبين المناخ التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية ، بينما هي علاقة سالبة مع الأسلوب التجنبي، وعلاقة ضعيفة مع الأسلوب التنافسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التركيز على مجال شئون العاملين ونموهم المهني ،ومجال العمل والإنتاج ،من أجل رفع مستوى المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.

## 20-دراسة رباح (2008) بعنوان : "دور مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره"

هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسه وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد مجتمع الدراسة من (3294) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة من (515) معلماً ومعلمة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية ، وتم إعداد استبانته من خمسة مجالات . وقد اشتملت على (66) فقرة وسؤال مفتوح حول سبل تطوير مديري المدارس الثانوية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بدرجة ممارسة مديريهم لدرهم في تحسين المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور .  
- بلغت نسبة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي (75) وهي نسبة جيدة.  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدرهم في تحسين المناخ التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، ومتغير المنطقة .

## 21-دراسة أحمد ( 2008 ) بعنوان: "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين "

هدفت التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، كما هدفت إلى دراسة واقع المناخ المنظمي اعتماداً على متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مكان السكن، الخبرة في التعليم، العمر، وقد اشتملت عينة الدراسة على ( 639 ) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

أن المناخ المنظمي الايجابي يمثل الصفة الغالبة إذ اختيرت بنسبة (70.8%) من عينة الدراسة، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره (29.2%) من عينة الدراسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين تعزي لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مكان السكن، الخبرة في التعليم، العمر.

## 22-دراسة الحجار والعاجز (2007) بعنوان: "تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي"

هدفت إلى تحديد نوع المناخ المدرسي في التعليم الثانوي الحكومي الفلسطيني بمحافظة وسط غزة وخان يونس، من وجهة نظر المعلمين فيها، وتحديد الفروق في تقديرات المعلمين للمناخ المدرسي تبعاً لمتغيرات جنس المدرسة ونظام عمل المدرسة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، كما تألفت عينة الدراسة من (211) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تكونت من 71 فقرة، تُغطي أبعاد المناخ المدرسي الستة وهي : علاقة المعلم بالطلبة، وعلاقة المعلم بزملائه، وعلاقة الطلبة بزملائهم، والإدارة الصفية، والإدارة المدرسية، وأبنية المدرسة ومرافقها .

- وقد توصلت الدراسة إلى أن النسبة المئوية لتقديرات المعلمين للمناخ المدرسي تساوي (65.2%) بمعنى أن المناخ كان إيجابياً بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للمناخ المدرسي ترجع لمتغير جنس المدرسة (ذكور أو إناث) ونظام عمل المدرسة (فترة أو فترتين).

- وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديد احتياجات المدارس وتلبيتها، وتشجيع ودعم ثقافة المدرسة الإيجابية الآمنة، من قبل جميع المستويات (الوزارة، والمديريات والمدارس)، وإعادة التنظيم الإداري للمدرسة بحيث يتيح مجالاً أوسع من الحرية في العلاقات بين الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية، وإعداد الخطط ورسم السياسات لتطوير المناخ المدرسي في السنوات القادمة.

## 23-دراسة جمال، أحمد (2005) بعنوان : "المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون "

هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وما مدى سيادته في هذه المدارس، وما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية في إدراك المعلمين والمعلمات في رؤيتهم لذلك المناخ التنظيمي السائد وفقاً للمتغيرات الجنس والمؤهل وعدد سنوات الخبرة

والمكان. وتكون مجتمع البحث من معلمي التعليم الأساسي في محافظة عدن العاملين في خمس مديريات من مديريات المحافظة وهي مديريات صيرة والتواهي والمنصورة والشيخ عثمان ودار سعد والتي تم اختيارها عشوائياً. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث ( 3169 ) معلماً ومعلمة في هذه المديريات خلال العام الدراسي (2003-2004 م) موزعين على (43) مدرسة . وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (20%) من مجموع عدد المدارس حيث بلغ عدد المدارس (9) مدارس . كما تم أخذ (20%) من مجموع معلمي ومعلمات هذه المدارس والذي بلغ ( 160 ) معلم ومعلمه . ولتحقيق أغراض البحث قام الباحث باستخدام استبانة هالبن وكروفت ( Halpin & Croft ) للمناخ التنظيمي وتم تعديله بما يلاءم البيئة التعليمية اليمنية في مدارس التعليم الأساسي وذلك لدراسة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وتوصلت إلى إن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هما المناخ التنظيمي المفتوح والمناخ التنظيمي المغلق . وإن المناخ التنظيمي الأكثر سيادة هو المناخ التنظيمي المفتوح، مقارنة بالمناخ التنظيمي المغلق، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وفقاً للمتغيرات الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المغلق في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وفقاً للمتغيرات الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن تعزى لمتغير المكان، ولصالح مديرية المنصورة.

#### 24- دراسة ستراك وريب الله ( 2004 ) بعنوان: "المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في وهران "

هدفت الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية، والكشف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر كل من الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، وبلغت عينة الدراسة من الهيئة التدريسية ( 309 ) مدرساً ومدرسة، منهم ( 168 ) مدرساً و ( 141 ) مدرسة ، ومن الإدارة المدرسية بلغت ( 22 ) مديراً ومديرة، منهم (20) مديراً ومديرتين . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياس وصف المناخ التنظيمي(O.C.D.Q) Organizational Climate Description Questionnaire الذي أعده هالبن (Halpin) عام 1966م وقد قام الباحثان بتكييف هذا الاستبيان على البيئة الجزائرية. ويتكون المقياس من ( 64 ) فقرة موزعة على بُعدين هما:

- بُعد سلوك الهيئة التدريسية، ويتكون من أربع مجالات هي: الإنفكاك، الإعاقة، الروح المعنوية، الود.

- بُعد السلوك القيادي للإدارة المدرسية، ويتكون من أربعة مجالات هي : الشكلية في العمل، التركيز على الإنتاجية، التحفيز، الاعتبارية .  
وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة تتصف بمناخين هما :المناخ التنظيمي المفتوح، وبلغ عدد المدارس التي اتصفت بهذا المناخ المفتوح ( 12 ) مدرسة بنسبة (54.54% ) ، في حين أتصفت المدارس الثانوية الأخرى وهي ( 10 % ) بالمناخ المغلق بنسبة (45.45% ) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في وصف كل من الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة، فقد رأت الهيئة التدريسية أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية هو المناخ المغلق، أما الإدارة المدرسية فقد رأت عكس ذلك حيث رأت أن المناخ السائد هو المناخ المفتوح.

## 25- دراسة المومني (2003) بعنوان : " العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع كما يراه المديرين والمعلمون في المدارس الثانوية الأردنية العامة "

هدفت التعرف إلى طبيعة المناخ السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة، كمنظومة اجتماعية مفتوحة وانعكاس ذلك على فاعليتها وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عينة الدراسة والتعرف على مدى ارتباط أسلوبه بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الإقليم ) لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (294) مديراً ومديرة بواقع 30% من مجتمع الدراسة للمديرين وبلغ حجم عينة المعلمين (620) معلماً ومعلمة بما نسبته 10 % من مجتمع الدراسة للمعلمين، واستخدم الباحث أربع استبانات اثنتين لقياس المناخ التنظيمي السائد واحدة للمديرين وأخرى للمعلمين، استبانتين لقياس أساليب إدارة الصراع واحدة للمديرين وأخرى للمعلمين.  
وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- كان هناك تشابه بين تصورات كل من المديرين والمعلمين في وصف المناخ التنظيمي حيث كانت تصوراتهم متقاربة فهو مناخ إيجابي بدرجة متوسطة.

- هناك دور واضح للمؤهل العلمي الذي يحمله أفراد عينة الدراسة في وصف المناخ التنظيمي وأن أصحاب المؤهلات العلمية العليا مؤهلون للعمل في المجال الإداري.

- لسنوات الخدمة دور في البيئة التنظيمية للمدرسة، فأصحاب الخدمة الطويلة نسبياً أصبحوا متأقلمين في مدارسهم مع الأنظمة والإجراءات والسياسيات والتعليمات الإدارية بحيث يشعرون بالارتياح وسهولة التعامل مع هذه الجوانب.

## 26- دراسة محمد ومحمد (2002) بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والكفاءة التدريسية لمعلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية "

هدفت التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمحافظة القاهرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لمناسبته لهذا البحث، واشتمل مجتمع الدراسة على معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمحافظة القاهرة في العام الدراسي 2001/2002، واختار الباحثان عينة عشوائية قوامها (400) معلم، واستخدم الباحثان ثلاثة أدوات من بينها مقياس المناخ التنظيمي تضمنت تسعة محاور ( المعلم، المتعلم، الإدارة المدرسية، البيئة التعليمية، تدريس المنهاج، السياسة التعليمية، دليل المعلم، الترقية والمكافآت، فلسفة القادة في إدارة العمل ) وتوصل الباحثان للنتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الإعدادية والثانوية بمحافظة القاهرة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والكفاءة التدريسية لمعلمي المرحلة الإعدادية والثانوية بمحافظة القاهرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية في المناخ التنظيمي لصالح معلمي المرحلة الثانوية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الجيد للنهوض بالعملية التعليمية .

## 27- دراسة الفرماوي ( 2001 ) بعنوان: "المدرسة الفعالة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين "

هدفت التعرف إلى خصائص المدرسة الفعالة من خلال نمط المناخ المدرسي (ديمقراطي - استبدادي) ومستوى ضغوط المعلمين وتحصيل التلاميذ. واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة (18) معلماً ومعلمة من أصل (15) مدرسة من المدارس الإعدادية في محافظتي المنوفية والغربية في مصر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة بين نمط المناخ المدرسي والضغط المهني لدى المعلمين وإن ضغوط المعلمين تتخفف لصالح المدارس الديمقراطية.

- أن المناخ المدرسي الديمقراطي يزيد التحصيل لدى الطلاب ، أي أن المدرسة الفعالة هي التي تنتهج النمط الديمقراطي مما يساعد علي أن يسود الترابط والألفة والمودة بين المعلمين والشعور بالانتماء للمدرسة والمهنة.

**28- دراسة صادق والمعضاوي (2001) بعنوان : "أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات".**

هدفت التعرف إلي أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر . واستخدم الباحثان الاستبانة لقياس المناخ المدرسي ويضم الأبعاد الآتية:

- الأبعاد المتعلقة بسلوك المدير : ويقاس من خلال عامل التركيز علي الإنتاج والتركيز علي العلاقات الإنسانية.

- البعد المتعلق بسلوك المعلمين : ويقاس من خلال عامل الألفة.

- البعد المتعلق بسلوك الجماعة : ويقاس من خلال عامل الروح المعنوية.

- البعد المتعلق بسلوك التلاميذ : ويقاس من خلال عامل الالتزام

وبلغت عينة الدراسة (1081) مدرساً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:

- أن المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي حيث ترتفع درجات تركيز المدير علي العلاقات

الإنسانية في سلوكه ودرجات الألفة بين المدرسين ، بينما تتوسط درجات الالتزام الخاص بسلوك

الطلاب والروح المعنوية الخاص بسلوك الجماعة وتتنخفض درجات تركيز الروح المعنوية.

- السمة الغالبة لمدارس البنات يوجد بها ارتفاع في درجات الألفة بين المدرسات ، بينما مدارس

البنين تمتاز بمناخ يقترب من المناخ المفتوح.

- ترتفع درجات تركيز المدير في المدارس الإعدادية وترتفع درجات التركيز علي الإنتاج

وتتنخفض درجات الألفة.

- ترتفع درجات تركيز المدير في المدارس الابتدائية وترتفع درجات الألفة وتتنخفض درجات التركيز

علي الإنتاج.



ثانياً : الدراسات الأجنبية .

\* الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي :-

1- دراسة هايكنز (2002) Haykins, بعنوان : " دراسة تصورات السلوك القيادي وأثره على المناخ المدرسي في المدارس الدولية "

"A Study Of Perceptions Of Leadership Behavior On School Climate In Internal School " .

هدفت التعرف إلى أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية، حيث تم قياس ومقارنة التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات السلوكيات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي، والبحث في ثلاثة مؤشرات لسلوك المدير المنفتح وهي: الداعم والموجه، والمقيّد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التآلف الأكاديمي، والالتزام والسلوك المتحرر. وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشرات مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم، وبلغت نسبة الإجابة (50%) إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و(133) معلماً.

وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانته وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية ، واستبانته صمّمها الباحث لجمع معلومات ديموغرافية.

\* وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة لها تأثير هام على المناخ العام في المدرسة، وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر إنفتاحاً.

\* أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدّل على مؤشر الانفتاحية المعياري، فإن المعلمين تصوّروا مناخاً انفتاحياً، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطاً دون المعدل ، فإن المعلمين تصوّروا المناخ نفسه للمدرسة .

2- دراسة ريمونديني (2001) Remondni بعنوان : " النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس".

"Leadership style for the schools directorates in south New Mexico and the organizational climate in schools " .

هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات حيث شمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية

وأساسية. وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس ويوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي. فأكدت نتائج الدراسة. كما أظهرت عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح. إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

3- دراسة ماسارو و اوجستس ( 2000 ) **Massaro & Augustus** \_ بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم واثر ذلك على المناخ التنظيمي".

**"The Relation Between The Leadership Style Of The School Manager And The Teachers, Perception Of This Style And Its Effect On The Organizational Climate "**.

هدفت إلى اختيار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم واثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي ويلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من اجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين . وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر .كشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم، كما أوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة.

4- دراسة سمث (1997) **Smith** بعنوان : "العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم".

هدفت إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم ،واستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (9) مديرين (131) معلماً للمرحلة الثانوية ،واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك القيادي حيث كان معامل الارتباط ( 0.88 ) والذي كان دالاً إحصائياً ،وتوحي نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم.ثم تم مقارنة البيانات المتحصلة من كلتا الأدوات وتحليلها للنظر في العلاقة بين تغيب المعلم وأبعاد

المناح التنظيمي الثمانية لهذه الدراسة، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون (person) من أجل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، وبعض الفرضيات الثانوية لها، وأظهر تحليل البيانات وجود ارتباطاً لما يلي : كان سلوك المعلم الملتزم وسلوك المعلم غير الملتزم مرتبطاً بنسبة غياب المعلم، ولم يتم تبيان أية نتائج هامة أخرى.

5- دراسة بالمر (1996) Palmer، بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة".

" The Relationship Between Principals Leadership Style And Faculty Perception Of Principals Effectiveness "

هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة.

- أن مديري المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي " التسويقي"، والنمط القيادي "المشارك" كانت مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين يستخدمون النمط " الأمر"، والنمط " التفويضي".

6- دراسة لاندسن (1995) Landsin بعنوان: "مقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية ألاباما بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية"

"Leadership Styles Of Alabama Secondary Schools Principals In The 1984 Exemplary Secondary Schools Of United States "

هدفت إلى مقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية ألاباما بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (246) مشرفاً. وكان من أبرز النتائج أن النمط القيادي الذي يعطى اهتماماً عالياً للعمل والعاملين هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في ألاباما، وهو ما يسمى بأنماط الديمقراطية، ولدى مديري المدارس الثانوية النموذجية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الجنس ومدة الخبرة من جهة والنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية من جهة أخرى، وكان من بين توصياتها إجراء دورات لمديري المدارس لترسيخ مفهوم النمط الديمقراطي.

7- دراسة وودرد ( Woodrd, 1994 ) بعنوان : "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل".

#### "Leadership Styles & Teacher Word Motivation Their Relationship To Middle School Program Implementation"

هدفت إلى تحديد الأنماط لدى مديري المدارس الوسطى بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة لوصف السلوك القيادي واستبانة لقياس دافعية المعلم للعمل، وتم تطبيق عينة الدراسة على ( 420 ) معلماً يعلمون في ( 10 ) مدارس وسطى بولاية جورجيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم للعمل.
- أعطت الدراسة دلالة إحصائية على أن المعلمين يوجد لديهم دافعية أكثر للعمل عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي.

8- دراسة جيمس ( James 1992 ) بعنوان: " علاقة أساليب القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في غرب فرجينيا ببعض المتغيرات"

#### Relationship of leadership styles to the secondary schools in West Virginia with some variables

هدفت إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية ومستوى الدافعية المميزة لكل أسلوب من أساليب القيادة: المتسلط، المتعاون، المهمل. اقتصرت العينة على الذكور، وتألقت من ( 2198 ) مديراً تم اختيارهم من المدارس الثانوية وتم توزيعهم تبعاً لأساليب قيادتهم إلى ثلاث مجموعات، وطبقت الدراسة ثلاث أدوات لقياس المتغيرات: الأولى لقياس الدافعية نحو العمل تكونت من (82) فقرة، والثانية لقياس خصائص الشخصية ضمت ( 142 ) فقرة نصفها إيجابية والنصف الآخر سلبية، والثالثة لقياس مهارات الاتصال. وأظهرت النتائج أن صاحب الأسلوب المتسلط يتميز بأنه عصبي المزاج وجامد التفكير وغير متعاون وقليل العلاقات ذو دافعية منخفضة، وعلى العكس فإن صاحب الأسلوب المتعاون يتميز بالديمقراطية والمرح ومتفائلاً ومتعاوناً واجتماعياً وطموحاً ومتحمساً وذو دافعية عالية، أما صاحب الأسلوب المهمل فإنه يتميز بأنه مهزوز الشخصية وذو قرارات متغيرة ودافعيته في العمل متذبذبة .

9- دراسة سكورسون ( 1991 ) Scorsion بعنوان : "العلاقة بين المناخ التنظيمي ونمط القيادة في كليات المجتمع بجامعة كينتاكي ذات الأربعين كلية"

### **The relationship between organizational climate and style of leadership in community colleges, University of Kentucky**

هدفت إلى وصف وتوثيق أنماط القيادة والمناخ التنظيمي السائدة في كليات الجامعة، وذلك باستخدام أداتين للدراسة إحداهما لقياس أنماط القيادة السائدة والأخرى لقياس المناخ التنظيمي حيث استخدم مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي، وتزود بمعلومات لها صلة وثيقة بأبعاد المناخ التنظيمي، في الكليات متعددة الأغراض، وقد كانت نتائجها تبين تحييد وانتقادات إدارات الكليات في الجامعة، وتحييد وانتقاد المنهج الدراسي في برنامج الدراسات الإدارية العليا، كما أشارت إلى تحييد وانتقاد شخصية الكلية، والتي يراد انبعاث الجهود من خلال قادتتها . وهذه الدراسة تعتبر هامة للأسباب التالية:

- أنها تركز على القيادة كشيء مدرك من خلال اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والموظفين مباشرة ولا تتأثر بسلوك المديرين.
- هذه الدراسة هامة إلى الحد الذي نستطيع بواسطته تعريف كفايات القيادة ، ولذا نستطيع توظيفه في تراكيب مشابهه.

#### **\* الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي :-**

10- دراسة دفا لوس (Davalos,2010) بعنوان : " المناخ التنظيمي المبني على السلوك والأداء المدرسي في جمعية مدارس الأبرشية في مانيل والنظام التعليمي في الأبرشية الرومانية الكاثوليكية في مانيل"

### **"Behavior-Based Organizational Climate and School Performance of Manila Archdiocesan Parochial School Association (MAPSA) Roman Catholic Archdiocese of Manila Educational System (RCAMES)"**

هدفت إلى تحديد المناخ التنظيمي والأداء المدرسي لجمعية مدارس الأبرشية ونظام التعليم الأبرشي الروماني الكاثوليكي في مانيل.

وقد تم استخدام الطريقة الوصفية للبحث باستخدام الاستبيان المسحي كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة .كان المصدر الرئيسي للبيانات في هذه الدراسة مجموعة مكونة من (226) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن معظم المدارس تتمتع بمناخ تنظيمي تشاركي والقليل منها يملك مناخاً تنظيمياً مفتوحاً غير تشاركي .

وقد أشارت قيم بيتس المحسوبة إلى عدم وجود علاقة جوهرية بين المناخ التنظيمي والملف الديموغرافي للمديرين. وقد أشارت جميع قيم بيتس المحسوبة إلى عدم وجود علاقة جوهرية بين المناخ التنظيمي ومتغيرات الأداء المدرسي مثل معدل الاستنزاف والأداء التعليمي للمدرسين وقيم عمل المدرسين.

#### 11- دراسة جول (Gul.2008) بعنوان: "المناخ التنظيمي وتصور الموظفين الأكاديمي للعوامل المناخ "

#### "Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors"

هدفت إلى إيجاد كيف يتصور المديرين والأكاديميون العاملون في المؤسسة مؤسستهم وكيفية استجابتهم لمتغيرات المناخ التنظيمي في المؤسسة، وقد جمعت البيانات من (146) أكاديمياً بواسطة استبيان المناخ التنظيمي (KHOCD) الذي يقيس خمسة عوامل: وهي القوانين والانضباط والديمقراطية والعوامل الاجتماعية والثقافية والرؤية التنظيمية والأهداف التنظيمية. وكان معامل الموثوقية للاستبيان. (97) وقد أظهرت النتائج وجود فرق جوهري في خمسة أبعاد بين الأكاديميين الذين كانوا في منصب إداري أما الأشخاص الذين لم يكونوا مدرءا قد سجلوا أكثر من الباقين. وعلاوة على ذلك أظهرت النتائج أن الجنس واللقب الأكاديمي لم يكونا مهمين في تصور المناخ التنظيمي. وعند التقييم بصفة عامة ظهر بوضوح أنه من الضروري للمديرين إبلاغ كافة الأكاديميين بالقرارات وبوضع المؤسسة؛ لإيجاد جو من الثقة المتبادلة. وقد قدمت اقتراحات حول ما يجب عمله لتحقيق مناخ تنظيمي فعال ولمساعدة الموظفين الأكاديميين على إتباع نهج إيجابي للوصول إلى مناخ تنظيمي أكثر إيجابية وإزالة عدم التكافؤ الوظيفي بين المدرء والأكاديميين.

#### 12- دراسة جوكي (Gu-Kai,2006) بعنوان: " المناخ التنظيمي المدرسي، مشاركة المعلم في صنع القرارات وفعالية المدرسة في مقاطعة كاوهسيونغ ومدينة كاوهسيونغ "

#### " School Organizational Climate, Teacher Participation in Decision Making and School Effectiveness in Kaohsiung County and Kaohsiung City"

هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، ومشاركة المعلم في صنع القرار وفعالية المدارس بمقاطعة كاوهسيونغ بالصين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بجانب

تحليل وثائقي للدراسات والنظريات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وفعالية المدرسة.

وتكون مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المدارس الابتدائية العامة بمقاطعة كاوهسيونغ، وبلغت عينة الدراسة (800) معلم من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- درجة تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي في مدارس مقاطعة كاوهسيونغ ومدينة كاوهسيونغ هي متوسطة، ويمكن تصنيف بعض هذه المدارس أنها ذات مناخ تنظيمي مفتوح.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حاملي درجة البكالوريوس.
- هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي الإيجابي وفعالية المدرسة.

وأوصت الدراسة بأن يقوم مديرو المدارس بالسعي لإيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من فعالية المدرسة .

### 13- دراسة بوكير (Booker,2003) بعنوان: " تصورات المدراء والمعلمين حول أنماط القيادة وعلاقتها بالمناخ المدرسي "

#### "Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate"

هدفت إلى تفحص وجهات نظر المديرين والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية والتغيرية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حيث تم اختيار (36) مديراً، و (1181) معلماً من المدارس الإعدادية في المنطقة الوسطى والجنوب الغربي من ولاية تينسي، وتم تطبيق استبانتيين إحداهما خاصة بأنماط القيادة، والأخرى خاصة بفحص المناخ المنظمي للمدارس الإعدادية وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين وجهة نظر المعلمين والمديرين حول أنماط القيادة ومظاهر المناخ المنظمي وهي ( السلوك الموجه للمدير، وانفتاحية سلوك المدير، وسلوك الزمالة للمعلمين، وسلوك الالتزام للمعلمين، والانفتاحية في سلوك المعلمين).

14- دراسة باشيارد (2000) Pashiard بعنوان : "المناخ المدرسي في المدارس الأساسية والثانوية- آراء مديرين ومدرسين قبرصيين".

### **School climate in primary and secondary schools**

هدفت التعرف إلى مدى التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول المناخ المدرسي، وهل هناك اختلاف محدد حول المناخ المدرسي بالاعتماد على الجنس وسنوات الخبرة للمشاركين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية بلغ عددهم (574) معلماً ومديراً في المدارس الأساسية، و (780) معلماً ومديراً في المدارس الثانوية، وقد استخدمت وسائل وطرق مختلفة وصفية واستنتاجية لتحليل المعلومات وتم حساب الفروق وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

بالنسبة للجنس أن الإناث يشعرون بالرضا أكثر من الذكور حول الأجواء المدرسية في مدارسهن، وأن معلمي المدارس الأساسية يشعرون بالإيجابية والتفاؤل أكثر بالنسبة لنوعية التعليم المقدم للطلبة مقارنة مع معلمي المدارس الثانوية. كما أظهرت النتائج أن المعلمين (أساسي وثانوي بدوا خائبين الأمل بالنسبة لمجال التعاون ومجال التنظيم والإدارة)، كما أشارت الدراسة إلى أن المعلمين ليسوا راضين عن نظام المراقبة والإشراف المستخدم.

15- دراسة فيلان (1999) Phelan بعنوان : "العلاقة بين تصورات الطلاب وتصورات المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارسهم "

### **The relationship between perceptions of student teachers ' perceptions of organizational climate in schools**

هدفت لتحديد ما إذا كان المناخ التنظيمي المميز موجوداً في التنظيم المدرسي الأساسي من المدير نزولاً إلى الطلاب، وكان السؤال الرئيسي الذي طرحته الدراسة هو "هل هناك ارتباط بين كيفية تصور المعلم وتصور الطلبة للمناخ التنظيمي في مدرستهم؟ ولهذه الدراسة تم انتقاء تسع مدارس أساسية في مقاطعة (Bergen) في أمريكا ستة منها مدارس عامة حكومية وثلاث مدارس خاصة، وتم تطبيق مقياس (Likert) ضمن استبانة على عينة من (47) معلماً و (909) طالباً، كما تم إجراء اختبار (T.Test) للتباين بين مجاميع المعلمين ومجاميع الطلاب المقسمين على أساس المدارس الأولى لهم ثم على أساس الصفوف، كانت هناك ثلاثة استنتاجات رئيسية استناداً لنتائج الدراسة هي:



- هناك علاقة بين تصورات الطلاب وتصورات المعلمين للمناخ التنظيمي لمدارسهم فالمدارس التي وجدها المعلمون أكثر تشاركية وجدها الطلاب أكثر إقبالا .  
- أما عن مجاميع معلمي الصفوف فقد كانت هناك فروق على كل المقاييس الثانوية بما في ذلك الرضا الوظيفي للمعلمين , كما كانت هناك أيضا بعض الملاحظات الأدق , فالمعلمون الذين وجدوا مديريهم أكثر انفتاحا وميلا للمشاركة كان يتم اعتبار هؤلاء المعلمين بدورهم أكثر تحمسا وودية وانتباهاً واهتماماً من قبل طلبتهم , كما بدا أيضا أن طلبتهم يحبون التعلم ويستمتعون في المدرسة بشكل أهم.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة فإنه سيقوم ببيان بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة، وأهدافها، ومن حيث المنهج المستخدم، والأداة، وعينة المجتمع، ومتغيرات الدراسة المترتبة عليها، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

### **أوجه التشابه واختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:**

#### **أولاً: من حيث الأهداف:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، وهي بذلك اشتركت من حيث الأهداف نوعاً ما مع دراسة كل من دراسة عابدين (2012)، ودراسة أبو حرب (2002) ، ودراسة عليمات (2002) ، ودراسة الفهيدى (2009) ، وأنفقت بشكل جزئي مع دراسة العياصرة (2003) ، ودراسة العظامات (2004) ، واختلفت بشكل جزئي مع باقي الدراسات .

#### **ثانياً : من حيث المنهج:**

اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات، واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة بالمر (1996, palmer) ودراسة وودرد (1994, wooderd)، ودراسة أبو حرب (2002)، التي استخدمت المنهج الوصفي أما دراسة الشوكاني (2008)، فقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي .

### ثالثاً: من حيث الأداة :

تنفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مثل دراسة عابدين (2012)، ودراسة قشطه (2009)، ودراسة عيد (2000)، ودراسة رباح (2008)، ودراسة الفهيدى (2009) .

### رابعاً : من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

في الدراسة الحالية مجتمع وعينة الدراسة هم معلمو المدارس الثانوية في محافظات غزة وبذلك فهي تنفق مع معظم الدراسات السابقة حيث نجد أن مجتمع وعينة الدراسة لدى دراسة عابدين (2012) ، ودراسة رباح (2008)، ودراسة عيد (2000)، وقشطه (2009)، والعياصرة (2003)، هم من معلمى المرحلة الثانوية وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة لاندسن (1995,landsn) وكانت عينة الدراسة مشرفي المدارس الثانوية وتختلف ايضاً دراسة وودرد (1994,wooderd) وكانت عينة الدراسة معلمو المدارس الوسطى ، وأما دراسة جمال وأحمد (2005)، ودراسة الفرماوي (2001) ، ودراسة فيلان (1999,velan) ، ودراسة عليمات (2002)، فكان مجتمع الدراسة وعينته من معلمى التعليم الأساسي، ودراسة الصادق والمعضاوي (2001)، وكان مجتمع وعينة الدراسة من مدرسي التعليم العام، أما دراسة الفهيدى (2009) ، ودراسة العظامات (2004)، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة من رؤساء الأقسام العاملين في ادارات التربية والتعليم ، أما دراسة الصائغ وحسين (2006) فقد كان مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية، أما دراسة هانكز (2002,hankez) قد كان مجتمع وعينة الدراسة مديري ومعلمى المدارس، أما دراسة سكورسون (1991, scorson) فقد كانت مجتمع وعينة الدراسة معلمي كليات المجتمع .

### خامساً : متغيرات الدراسة :

حدد الباحث متغيرات الدراسة الحالية وهي كالتالي: (الجنس، التخصص ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية)، وهي بذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على نفس المتغيرات مثل دراسة عابدين (2012)، ودراسة رباح (2008)، ودراسة جمال واحمد (2005)، واختلفت مع بعض الدراسات التي اعتمدت بعض المتغيرات المختلفة عن متغيرات الدراسة مثل دراسة لاندسن (1995,landsn)، التي اعتمدت متغيري (الجنس، مدة الخبرة )، ودراسة الحجار والعاجز (2007) ، التي اعتمدت متغيري (جنس المدرسة، نظام عمل المدرسة) ، ودراسة قشطه (2009)، التي اعتمدت على متغيرات (الجنس ، التخصص، سنوات الخدمة) .

سادساً : من حيث مكان إجراء الدراسة :

لقد أُجريت هذه الدراسة بالمدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية وهي بذلك اتفقت في مكان إجرائها مع كل من دراسة (عابدين،2012) ودراسة (قشطة ،2009) ودراسة (أبوحرب،2002) ودراسة (عدوان ،2012) ودراسة (رياح ،2008) ودراسة (أحمد ،2008).  
بينما باقي الدراسات فقد أُجريت في مدارس دولية عربية وأجنبية مختلفة مثل اليمن، السعودية، الأردن، الجزائر، مصر، قطر،تركيا، وعمان. ودراسات أجنبية مثل نيومكسيكو، ولاية ألامبا، ولاية جورجيا، ولاية تبني، ومانشستر .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة بالدراسة مثل السلوك القيادي والمناخ التنظيمي .
- 2- ساعدت الباحث على اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة عليمات (2002)، وصادق والمعضاوي (2001)، والحجار والعاجز (2007)، ودراسة قشطة (2009).
- 3- ساعدت الباحث في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها مثل : دراسة عابدين (2012)، ورياح (2008)، وستراك وريب الله (2004) .
- 4- استثمار أفكار جديدة للبحث وتزويد القاموس المعرفي بالكثير من المفردات والمصطلحات .
- 5- توفير جهد الباحث وتزويده بأسماء الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- 6- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- 7- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- 8- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات .

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- 1- ستقدم الدراسة الحالية بعض التوصيات التي قد تسهم في تطوير دور مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم .
- 2- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي بمحافظة غزة .
- 3- تم تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

- ❖ المقدمة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية.
- ❖ أداة الدراسة.
- ❖ صدق الاستبانة.
- ❖ ثبات الاستبيان.
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## المقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

يعرف (الأغا، 1997:41) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1- المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث حيث تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**2- المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS" **ثانياً: مجتمع الدراسة.**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2012-2013 والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، وجدول رقم (4.1) يوضح أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة غزة حسب إحصائية وارة التربية والتعليم العالي .

جدول رقم (4.1) يوضح أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

المنطقة التعليمية	عدد المدارس	المعلمون	المعلمات	المجموع
شمال غزة	22	456	388	844
شرق غزة	19	301	430	731
غرب غزة	24	542	622	1164
الوسطى	27	450	420	870
شرق خانينونس	13	275	195	470
غرب خانينونس	14	324	324	648
رفح	15	285	291	576
المجموع	134	2633	2670	5303

وزارة التربية والتعليم (2010): قسم لتخطيط

ثالثاً: عينة الدراسة.

العينة الاستطلاعية :

حيث تم اختيار (50) معلماً ومعلمة من مدرسي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها .

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها الأصلية :

تكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من (5303) معلماً ومعلمة العاملون في المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2012- 2013) وقد تم اختيار عينة منهم قوامها (500) معلم ومعلمة بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المحافظة أي ما نسبته تقريباً (9.4%) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (445) استبانة أي بنسبة (89%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يبين جدول (4.2) أن ما نسبته 51.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما 48.1% إناث.

جدول ( 4.2 ): توزيع أفراد العينة متغير حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
51.9	231	ذكر
48.1	214	أنثى
100.0	445	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الأول

يبين جدول (4.3) أن ما نسبته 45.8% من عينة الدراسة تخصصهم الأول علمي، بينما 54.2% تخصصهم الأول أدبي.

جدول ( 4.3 ): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الأول

النسبة المئوية %	العدد	التخصص الأول
45.8	204	علمي
54.2	241	أدبي
100.0	445	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

يبين جدول (4.4) أن ما نسبته 26.7% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، 38.0% تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، بينما 35.3% سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (4.4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
26.7	119	أقل من 5 سنوات
38.0	169	من 5 إلى 10 سنوات
35.3	157	أكثر من 10 سنوات
100.0	445	المجموع

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المنطقة التعليمية

يبين جدول (4.5) أن ما نسبته 15.5% من عينة الدراسة تابعين لمنطقة غرب غزة، 13.3% تابعين لمنطقة شرق غزة، 14.6% تابعين لمنطقة الوسطى، 15.1% تابعين لمنطقة رفح، 16.9% تابعين لمنطقة غرب خان يونس، 9.9% تابعين لمنطقة شرق خان يونس، بينما 14.8% تابعين لمنطقة شمال غزة.

جدول (4.5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنطقة التعليمية

النسبة المئوية %	العدد	المنطقة التعليمية
15.5	69	غرب غزة
13.3	59	شرق غزة
14.6	65	الوسطى
15.1	67	رفح
16.9	75	غرب خان يونس
9.9	44	شرق خان يونس
14.8	66	شمال غزة
100.0	445	المجموع

خامساً: أداة الدراسة.

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ ، 2004 :116). وقد تم استخدام الاستبانة لقياس " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ".

خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و (64) فقرة ،ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانة على (15) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (74) فقرة، ملحق (3).



وقد تكونت إدارة الدراسة من استبانيتين هم :

الاستبانة الأولى : وهي عبارة عن السلوك القيادي لمديري المدارس، وتتكون من (32) فقرة، موزعة على 3 مجالات:

المجال الأول: السلوك الدكتاتوري، ويتكون من (11) فقرات.

المجال الثاني: السلوك الديموقراطي، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثالث: السلوك الترسي، ويتكون من (8) فقرة.

الاستبانة الثانية : وهي عبارة عن المناخ التنظيمي، وتتكون من (39) فقرة، موزعة على (4) مجالات:

المجال الثاني: التنظيم والإدارة، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثالث: ظروف العمل وأعبائه، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: القوانين الإدارية، ويتكون من (8) فقرات.

سادساً: صدق الاستبانة.

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (15) من المتخصصين في التربية والإحصاء وفي الإدارة التربوية . وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانته " السلوك القيادي لمديري المدارس "

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الدكتاتوري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الدكتاتوري " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.001	0.423	يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات
2	*0.000	0.688	يرى المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت
3	*0.000	0.535	يُتابع عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين
4	*0.000	0.555	يطلب الالتزام بالأنظمة والقوانين.
5	*0.000	0.662	يتحكم بالطريقة التي يتم بها تأدية العمل
6	*0.001	0.439	يحرص بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين
7	*0.000	0.640	يتجاهل مشاعر وأحاسيس الموظفين لديه
8	*0.000	0.713	يلتزم حرفياً بالأنظمة والقوانين

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الديمقراطي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الديمقراطي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.631	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات
2	*0.000	0.725	يُظهر مرونة في تعامله مع المعلمين
3	*0.000	0.760	يتيح للمعلمين مجالاً للإبداع والمبادأة
4	*0.000	0.789	يعامل جميع المعلمين بعدالة.
5	*0.000	0.726	يسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بفاعلية العمل.
6	*0.000	0.795	يستخدم عبارات الثناء والمدح للمعلمين.
7	*0.000	0.809	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم.
8	*0.000	0.798	يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.
9	*0.000	0.760	يشرك المرؤوسين في التخطيط للعمل
10	*0.000	0.797	يوضح ما يمكن للمعلم أن يتوقعه عند إنجاز الهدف.
11	*0.000	0.739	يقدم التغذية الراجعة الايجابية للمعلمين.
12	*0.000	0.738	يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين.
13	*0.000	0.577	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الترسلّي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الترسلي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.671	يترك للمعلمين مطلق الحرية في العمل.
2	*0.000	0.614	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل
3	*0.000	0.482	يسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال.
4	*0.002	0.396	يعتبر تفصيلات العمل مضيعة للوقت.
5	*0.001	0.455	يقدم للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.
6	*0.005	0.369	يتجاهل ميول الموظفين واتجاهاتهم
7	*0.000	0.533	يتساهل كثيراً مع المعلمين في تنفيذ ما يطلب منهم.
8	*0.000	0.510	يتأخر عن مواعيد الدوام الرسمية.
9	*0.000	0.668	يتساهل مع المقصرين في العمل
10	*0.000	0.502	يتجنب اتخاذ القرارات بمفرده
11	*0.011	0.325	يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب مع رغباتهم
12	*0.008	0.344	يؤثر في سلوك العاملين ايجابياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانته " المناخ التنظيمي " :

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.581	يقدم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.
2	*0.000	0.662	يُعتبر الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً
3	*0.000	0.645	يعطي التعليمات المدرسية بشكل واضح.
4	*0.000	0.772	يفسح فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين.
5	*0.000	0.753	يُحافظ على علاقات إيجابية بين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال والتواصل.
6	*0.000	0.828	يحاول بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.
7	*0.000	0.818	يتم انجاز الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة كبيرة
8	*0.000	0.795	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة
9	*0.000	0.864	يبذل جهداً لإزالة المعوقات التي تُعيق الاتصالات
10	*0.000	0.581	يتواصل مع المستويات الإدارية العليا بدون عوائق

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنظيم والإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنظيم والإدارة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.717	يقود أعمال المعلمين بعلمية وموضوعية
2	*0.000	0.791	يمنح فرصاً لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.
3	*0.000	0.688	يأخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي.
4	*0.000	0.624	يعتبر التغذية العكسية المقدمة مفيدة لعمل المعلمين.
5	*0.000	0.816	يرسم أهداف المدرسة بالمشاركة مع المعلمين
6	*0.000	0.817	يخطط بشكل تربوي سليم.
7	*0.000	0.771	يقوم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.
8	*0.000	0.763	يتابع الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.
9	*0.000	0.679	يوفر الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدامها.
10	*0.000	0.775	يحافظ على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.
11	*0.000	0.625	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.
12	*0.000	0.693	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة بمرونة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل وأعبائه " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل وأعبائه " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.717	يفسح المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة.
2	*0.011	0.329	يعتبر ساعات الدوام في المدرسة كافية.
3	*0.000	0.715	يكلف المعلمين بأعمال كل حسب طاقته.
4	*0.000	0.835	يوزع الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين
5	*0.000	0.885	يُعزز المعلمين ليشعرهم بالراحة
6	*0.000	0.854	يُساعد المعلم في تنفيذ العمل الذي يُحقق ذاته
7	*0.000	0.790	يُمكن المعلمين من انجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا
8	*0.000	0.811	يحرص على العمل بروح الفريق لدى المعلمين
9	*0.000	0.722	يُشارك المعلمين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) .

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القوانين الإدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4.12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القوانين الإدارية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	يهتم بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين.	0.821	*0.000
2	يتابع تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية.	0.890	*0.000
3	يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة.	0.677	*0.000
4	يُحافظ على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	0.806	*0.000
5	يطبق الأنظمة والتعليمات والقوانين بشكل تشاركي	0.609	*0.000
6	يراقب سجل الدوام اليومي باستمرار.	0.595	*0.000
7	يحافظ على النظام في المدرسة بشكل واضح.	0.852	*0.000
8	يوفر المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	0.836	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

### 3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته " السلوك القيادي لمديري المدارس "

يتضح من جدول (4.13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (4.13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة السلوك القيادي

لمديري المدارس والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.011	0.392	السلوك الدكتاتوري
*0.000	0.831	السلوك الديموقراطي
*0.000	0.625	السلوك الترسلّي

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته "المناخ التنظيمي"

يتضح من جدول (4.14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.14)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة المناخ  
التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	0.892	الاتصال والتواصل
0.000	0.944	التنظيم والإدارة
0.000	0.900	ظروف العمل وأعبائه
0.000	0.762	القوانين الإدارية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

#### سابعاً : ثبات الاستبانة Reliability

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني، 2002).

أولاً: نتائج الثبات لاستبانته " السلوك القيادي لمديري المدارس "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.720، 0.929) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.824). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### جدول (4.15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " السلوك القيادي لمديري المدارس "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1-	السلوك الدكتاتوري	8	0.753
2-	السلوك الديمقراطي	13	0.929
3-	السلوك الترسلي	12	0.720
	السلوك القيادي لمديري المدارس	33	0.824

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.16).

#### جدول (4.16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " السلوك القيادي لمديري المدارس "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	السلوك الدكتاتوري	0.698	0.822
2	السلوك الديمقراطي	0.927	0.962
3	السلوك الترسلي	0.596	0.747
	السلوك القيادي لمديري المدارس	0.837	0.912

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة " المناخ التنظيمي "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.894،0.916). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.966). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4.17)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " المناخ التنظيمي "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاتصال والتواصل	10	0.903
2	التنظيم والإدارة	12	0.916
3	ظروف العمل وأعبائه	9	0.900
4	القوانين الإدارية	8	0.894
	المناخ التنظيمي	39	0.966

ب- طريقة التجزئة النصفية **Split Half Method**:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل  $= \frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.18).

#### جدول (4.18)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " المناخ التنظيمي "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	الاتصال والتواصل	0.904	0.950
2	التنظيم والإدارة	0.877	0.934
3	ظروف العمل وأعبائه	0.844	0.917
4	القوانين الإدارية	0.775	0.873
	<b>المناخ التنظيمي</b>	<b>0.964</b>	<b>0.982</b>

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.18) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.

4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة وتفسيراتها

❖ المحك المعتمد في الحكم على نتائج الدراسة الدراسة.

❖ نتائج الدراسة.

- النتائج الخاصة بالسؤال الأول.
- النتائج الخاصة بالسؤال الثاني .
- النتائج الخاصة بالسؤال الثالث.
- النتائج الخاصة بالسؤال الرابع.
- النتائج الخاصة بالسؤال الخامس.

❖ التوصيات.

❖ المقترحات.

## المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة (التميمي، 2004: 82).

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (5.19)

#### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

(التميمي، 2004: 82).

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

### جدول (5.20)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة التفويض الإداري لدى المديرين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	السلوك الدكتاتوري	3.67	73.49	23.62	*0.000	2
2	السلوك الديمقراطي	3.68	73.51	16.11	*0.000	1
3	السلوك الترسلّي	2.79	55.79	-6.69	*0.000	3
	السلوك القيادي لمديري المدارس	3.35	67.10	14.02	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول (5.20) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس يساوي 3.35 وبذلك فإن الوزن النسبي 67.10% وأن قيمة اختبار T يساوي 14.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس بشكل عام .

يستدل الباحث من هذه النتيجة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الثلاثة للقيادة بنسب متفاوتة وذلك حسب الموقف المحيط بهم .

وينضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول " السلوك الدكتاتوري " قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 73.49% . ويعزو الباحث ذلك إلى :

- شيوع الإدارة المركزية في أدق التفاصيل حيث يلجأ بعض المديرين إلى إتباع القوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بحذافيرها .
- لجوء بعض المديرين لهذا النمط باعتباره نمطاً حازماً في بعض المواقف وخاصة خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المؤسسة .
- ضعف قدرة بعض المدراء على أداء أعمالهم إلا من خلال الإشراف المباشر علي المعلمين .

- وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الشمري، 2012) التي جاء فيها أن ممارسة النمط الأوتوقراطي كانت بدرجة متوسطة وتختلف مع دراسة (landsin، 1997) ودراسة (الشوكاني، 2008) .
- بينما وقد حصل المجال الثاني " السلوك الديمقراطي " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 73.51% . ويعزو الباحث ذلك إلى :
  - أن المدارس الثانوية في الغالب تميل إلي المهنية أكثر ، وهذا يتطلب من المديرين والمعلمين درجة من التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات .
  - طبيعة وشخصية مدير المدرسة الثانوية وما يمتلكه من مهارات ومؤهلات تساعده في التعامل مع المعلمين بطريقة تساعد في إيجاد مناخ تنظيمي وتعاوني بينه وبين زملائه .
  - أن وظيفة مدير المدرسة وظيفية دورية (أي أن المدير قد يتغير من عام لآخر وهذا ما يساعد على توطيد العلاقة فيما بين المدير والعاملين معه .
  - وهذا ما يتفق مع دراسة ( عابدين ، 2012) حيث كانت درجة التقدير متوسطة ، ومع دراسة ( سليم ، 2009) في سيادة السلوك الديمقراطي . وكذلك مع دراسة ( عليمات ، 2002) ، ودراسة ( أبوحرب ، 2002)
- وأخيراً حصل المجال الثالث " السلوك الترسلي " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 55.79% . ويعزو الباحث ذلك إلى
  - سعي عدد من مديري المدارس إلي تحقيق أهداف المدرسة من خلال رضا الموظفين .
  - وعلي الغالبية العظمى من مديري المدارس بأهمية القيادة الديمقراطية .
  - تفاعل الإدارة العامة للإدارات المدرسية مع مديري المدارس ومتابعتهم بصورة مستمرة.
  - أن قلة من مديري المدارس لا يهتمون بإدارة مدارسهم كما يجب بل يتركون الإدارة للموظفين، مما يشجع جوا من الفوضى والتسيب .
- وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة ( سليم ، 2009) ودراسة ( الصائغ ، 2006) ودراسة (أبوحرب ، 2002) .



أما عن تحليل الاستبانة للسلوك القيادي لمديري المدارس حسب فقرات مجالات الاستبانة فكانت كالتالي:

أولاً: فقرات مجال السلوك الديمقراطي والذي حصل على المرتبة الأولى.

### جدول رقم (5.21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك الديمقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	3.73	74.50	15.05	*0.000	3
2	يُظهر مرونة في تعامله مع المعلمين	3.71	74.22	13.86	*0.000	4
3	يُتيح للمعلمين مجالاً للإبداع والمبادأة	3.83	76.67	15.86	*0.000	2
4	يعامل جميع المعلمين بعدالة.	3.51	70.20	8.87	*0.000	13
5	يسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بفاعلية العمل.	3.66	73.26	13.32	*0.000	7
6	يستخدم عبارات الثناء والمدح للمعلمين.	3.61	72.16	11.34	*0.000	9
7	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم.	3.64	72.88	12.94	*0.000	8
8	يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.	3.56	71.15	10.79	*0.000	11
9	يشرك المرؤوسين في التخطيط للعمل	3.53	70.66	10.67	*0.000	12
10	يوضح مايمكن للمعلم أن يتوقعه عند إنجاز الهدف.	3.60	72.04	13.15	*0.000	10
11	يقدم التغذية الراجعة الايجابية للمعلمين.	3.70	74.01	14.10	*0.000	5
12	يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين.	3.66	73.27	13.50	*0.000	6
13	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	4.03	80.63	19.44	*0.000	1

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ومن الجدول رقم (5.21) يتبين أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (13) والتي نصت على " يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية " احتلت المرتبة

الأولى بوزن نسبي قدره 80.63%.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتيح للمعلمين مجالاً للإبداع والمبادأة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 76.67% .  
ويعزو السبب في ذلك إلي :

- طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين المعلمين والمدير، وبدل ذلك على اعتماد المدير الايجابية في التعامل مع العاملين

- حرص مدير المدرسة علي رفع مستوى الإنتاجية في مدرسته، ويعتبرون أن الموظفين بحاجة إلي دعم نفسي ومادي يحفزهم علي بذل جهدا أكبر مما يعود بالنفع علي المدرسة وأدائها، ومن أهم طرق إثارة الدافعية لدى الموظفين التي يتبعها مديرو المدارس هي المشاركة وإتاحة الفرص للإبداع.

- أن مديري المدارس يعتبرون العلاقات الاجتماعية تعزز من الترابط والتكافل بين الموظفين وتعمل علي جعل المدرسة أسرة واحدة مما يسهل تحسين الأداء.  
وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يشرك المرؤوسين في التخطيط للعمل " احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره 70.66% .

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يعامل جميع المعلمين بعدالة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 70.20% .  
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قناعة بعض المديرين بكفاءة ومستوى التأهيل الذي المعلمين للمشاركة في التخطيط للعمل.  
- توزيع المهام والمسؤوليات دون مراعاة لظروف أو العدالة من شأنه أن ينقص من احترام وتقدير المدير وبالتالي يفقد أهم عامل من عوامل نجاح العمل.

- شعور بعض المديرين بأنهم لا يشاركون في عملية التخطيط وينعكس على ضعف مشاركة المرؤوسين في التخطيط للعمل .

تحليل فقرات مجال "السلوك الدكتاتوري"

جدول رقم (5.22)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك الدكتاتوري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات	4.32	86.47	34.58	*0.000	2
2	يرى المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	2.89	57.86	-1.82	*0.035	7
3	يُتابع عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	3.26	65.23	4.46	*0.000	6
4	يطلب الالتزام بالأنظمة والقوانين.	4.33	86.58	33.61	*0.000	1
5	يتحكم بالطريقة التي يتم بها تأدية العمل	3.77	75.33	16.86	*0.000	5
6	يحرص بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين	4.22	84.33	29.23	*0.000	3
7	يتجاهل مشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	2.77	55.49	-3.62	*0.000	8
8	يلتزم حرفياً بالأنظمة والقوانين	3.82	76.49	17.31	*0.000	4

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

ومن الجدول رقم (5.22) تبين أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يطلب الالتزام بالأنظمة والقوانين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 86.58% .

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 86.47% .

ويدل هذا علي وجود نوع من المركزية لدى مديري المدارس وذلك

- لاعتقاد مديري المدارس بأنه أفضل من تمثيل المدرسة ولذلك يجب أن يتقيد بالأنظمة والقوانين، كما يرجع الي مركزية القرارات من الإدارة العليا خاصة فيما يتعلق بتنقل المعلمين.

- طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية التي تقضي تنفيذ المهام الموكلة للعاملين والمعلمين كل حسب تخصصه .

- من مهام المدير أن يضع الآليات والوسائل التي يتم من خلالها عملية التنفيذ .

- يعتبر مدير المدرسة أنه المصدر الثاني لتشريع القوانين بعد الأنظمة الصادرة من الإدارات العليا .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يرى المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره 57.86%.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يتجاهل مشاعر وأحاسيس الموظفين لديه " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 55.49%.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يهتمون بسماع آراء الموظفين ومناقشتهم ويعتبرون أن هذا يخدم مصلحة العمل ويقرب وجهات النظر مما يؤدي إلى تحسين العلاقات التي تنعكس بدورها على أداء الموظفين ، رغم أن بعض المديرين لا يفضلون الحصول على التغذية راجعة عن الأداء من الموظفين أنفسهم ، لاعتقادهم أن هذه التغذية ستقلل من شأنهم رغم أنها ستفيد في إصلاح المشاكل التي يواجهونها .

تحليل فقرات مجال " السلوك الترسلّي "

### جدول رقم (5.23)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك الترسلّي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يترك للمعلمين مطلق الحرية في العمل.	3.27	65.36	5.32	*0.000	2
2	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	2.95	59.05	-0.96	0.168	5
3	يسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال.	2.51	50.16	-9.21	*0.000	10
4	يعتبر تفصيلات العمل مضيعة للوقت.	2.70	53.91	-5.76	*0.000	8
5	يقدم للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.	3.10	61.91	1.85	*0.032	4
6	يتجاهل ميول الموظفين واتجاهاتهم	2.76	55.26	-4.26	*0.000	7
7	يتساهل كثيراً مع المعلمين في تنفيذ ما يطلب منهم.	2.62	52.38	-7.30	*0.000	9
8	يتأخر عن مواعيد الدوام الرسمية.	1.94	38.77	-18.07	*0.000	12
9	يتساهل مع المقصرين في العمل	2.19	43.84	-14.54	*0.000	11
10	يتجنب اتخاذ القرارات بمفرده	2.83	56.52	-3.34	*0.000	6
11	يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب مع رغباتهم	3.11	62.12	2.10	*0.018	3
12	يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً	3.49	69.86	9.64	*0.000	1

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ومن جدول رقم (5.23) تبين أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يؤثر في سلوك العاملين ايجابياً " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 69.86%.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يترك للمعلمين مطلق الحرية في العمل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 65.36%.

وقد يعزو السبب في ذلك الي :

- إدراك بعض المديرين أن الموظفين لديهم الكثير من الوعي والثقافة التي تؤهلهم لممارسة أعمالهم بالطريقة المثلى

- غالبية أفراد العينة يشعرون برضا المديرين عنهم وعن أدائهم .

- ثقة بعض المديرين بقدرة العاملين ومؤهلاتهم الانجاز الأعمال المطلوبة منهم .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يتساهل مع المقصرين في العمل " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره 43.84%.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يتأخر عن مواعيد الدوام الرسمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 38.77%.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- مركزية مواعيد الدوام .

- اهتمام بعض المديرين بإدارة الوقت ودوره في انجاز الأعمال .

- اهتمام بعض المديرين بأن التساهل مع المقصرين في العمل يؤثر سلباً علي أداء الموظفين الآخرين، كما يؤدي إلى عرقلة العمل، ومن الممكن أن يولد نوع من الكراهية والشحناء .

## اجابة السؤال الثاني والذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى المتغيرات الآتية (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير الجنس ( ذكر ، أنثى)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

وبين الجدول ( 5.24 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " السلوك الترسلّي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور في مجال ( السلوك الترسلّي ) في حين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مجال (السلوك الديموقراطي)،(السلوك الدكتاتوري ) وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول هاذين السلوكين تعزى إلى متغير الجنس .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس الذكور لديهم خبرة ميدانية أكبر نتيجة احتكاكهم بشكل مباشر من كافة أطراف المجتمع مما يجعل أفراد العينة أكثر تميزاً للنمط الترسلّي .

وهذا ما يختلف مع دراسة كل من (عابدين، 2012) ، التي كانت الفروق فيها لصالح الإناث ،ويتفق مع دراسة (الريمي، 2005) ، ويختلف مع دراسة (أبو الخير، 2013) التي كانت الفروق لصالح الذكور في (السلوك الديموقراطي) .

ودراسة (اسليم ، 2013) التي كانت الفروق فيها لصالح الذكور لكل من (السلوك الديموقراطي)،(السلوك الدكتاتوري).

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير الجنس.

جدول (5.24): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
السلوك الدكتاتوري	ذكر	231	3.62	0.57	-1.831	0.068
	أنثى	214	3.73	0.64		
السلوك الديمقراطي	ذكر	231	3.73	0.86	1.267	0.206
	أنثى	214	3.62	0.91		
السلوك الترسلي	ذكر	230	2.89	0.69	3.252	*0.001
	أنثى	214	2.68	0.62		
السلوك القيادي لمديري المدارس	ذكر	231	3.40	0.54	1.833	0.067
	أنثى	214	3.31	0.53		

• الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير التخصص (علمي، أدبي).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

ويبين الجدول ( 5.25 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " السلوك الديمقراطي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير التخصص لصالح الذين تخصصهم أدبي . أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05  $\leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير التخصص.

وقد يعزى السبب في ذلك الى :

- المناخ العام للمدرسة بشكل عام لا يفرق في التعامل والسياسات بين أصحاب التخصصات المختلفة ، مما يلاقيه أصحاب التخصص الأدبي وأصحاب التخصص العلمي من احترام للحقوق ، وتلبية للاحتياجات، وإعطاء الفرص للتفكير والإبداع هو واحد .

- إن مدير المدرسة يميل أحياناً إلى احترام آراء الآخرين بغض النظر عن تخصصهم .
  - طبيعة العمل في المدرسة الثانوية يوجد بها كلا التخصصين تتطلب درجة عالية من المشاركة الفعالة والتعاون المشترك لصالح المدرسة .
- وهذا ما يتفق مع ما جأت به دراسة (سليم، 2009) ودراسة (عابدين، 2012) ودراسة (قشطة، 2009) التي لم تجد فروض دالة تابعة لمتغير التخصص .

جدول (5.25): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
السلوك الدكتاتوري	علمي	204	3.66	0.65	0.366	0.714
	أدبي	241	3.68	0.56		
السلوك الديمقراطي	علمي	204	3.57	0.94	2.356	*0.019
	أدبي	241	3.77	0.83		
السلوك الترسلّي	علمي	203	2.79	0.73	0.107	0.915
	أدبي	241	2.79	0.60		
السلوك القيادي لمديري المدارس	علمي	204	3.31	0.61	1.625	0.105
	أدبي	241	3.39	0.46		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل " التباين الأحادي " ويبين الجدول ( 5.26 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:



أن وزارة التربية والتعليم لجأت في الآونة الأخيرة لاختيار مديري المدارس من عملوا على الأقل لمدة عامين كمنصب للمدرء، كما أن نائب المدير الذي تم اختياره يكون عن طريق امتحانات ومقابلات تقيس كلاً من الكفاءة العلمية والقدرة العملية على أداء المهام على أن يكون قد أمضى (8) سنوات على الأقل كمعلم . مما يعني أن مدير المدرسة لم يصل إلى هذا المنصب إلا بعد اكتساب خبرة لازمة تؤهله للقيام بمهام .

وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (سليم، 2009) التي كانت فيها الفروق لصالح ذوى الخبرة الأكبر، ودراسة (عابدين، 2012) التي كانت الفروق فيها لصالح ذوى الخبرة الأقل، واتفقت مع ما جاءت به دراسة (قشطة، 2009) ودراسة (أبو الخير، 2013) .

جدول (5.26): نتائج تحليل " التباين الأحادي " - لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
السلوك الدكتاتوري	بين المجموعات	0.408	2	0.204	0.561	0.571
	داخل المجموعات	160.745	442	0.364		
	المجموع	161.153	444			
السلوك الديمقراطي	بين المجموعات	0.889	2	0.444	0.566	0.568
	داخل المجموعات	346.889	442	0.785		
	المجموع	347.778	444			
السلوك الترسلّي	بين المجموعات	0.551	2	0.275	0.625	0.536
	داخل المجموعات	194.273	441	0.441		
	المجموع	194.824	443			
السلوك القيادي لمديري المدارس	بين المجموعات	0.257	2	0.129	0.450	0.638
	داخل المجموعات	126.308	442	0.286		
	المجموع	126.565	444			

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة ، شرق غزة ، شمال غزة ، الوسطى ، غرب خانينونس ، شرق خانينونس ، رفح).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل " التباين الأحادي ".  
ويبين الجدول رقم ( 5.27 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال " السلوك الترسلّي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

جدول (5.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
السلوك الدكتاتوري	بين المجموعات	12.607	6	2.101	6.196	*0.000
	داخل المجموعات	148.546	438	0.339		
	المجموع	161.153	444			
السلوك الديمقراطي	بين المجموعات	22.413	6	3.735	5.029	*0.000
	داخل المجموعات	325.365	438	0.743		
	المجموع	347.778	444			
السلوك الترسلّي	بين المجموعات	5.491	6	0.915	2.112	0.051
	داخل المجموعات	189.332	437	0.433		
	المجموع	194.824	443			
السلوك القيادي لمديري المدارس	بين المجموعات	5.037	6	0.839	3.025	*0.007
	داخل المجموعات	121.529	438	0.277		
	المجموع	126.565	444			

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \leq$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية وذلك لصالح منطقة شرق خانينونس، كما هو مبين بالجدول رقم (5.28).

وقد يعزى الباحث ذلك إلى أن مديرية شرق خانيونس من المديرية حديثة النشأة ، فهي لم تنشأ إلا منذ عامين. كما أن مديرية شرق خانيونس قد ورد عليها مديرين خلال عامين هما (د.سعيد حرب)،(د.فتحي كلوب )، وهما من حملة الدكتوراة وذوى خبرة في مجال العمل الإداري .

**جدول (5.28): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
1.000	-0.03530	شرق غزة	غرب غزة
0.781	0.16321	الوسطى	
0.805	-0.15723	رفح	
0.996	-0.06788	غرب خانيونس	
0.871	-0.15995	شرق خانيونس	
0.997	0.06867	شمال غزة	
0.624	0.19851	الوسطى	شرق غزة
0.946	-0.12193	رفح	
1.000	-0.03258	غرب خانيونس	
0.965	-0.12465	شرق خانيونس	
0.976	0.10397	شمال غزة	الوسطى
0.030	-0.32044	رفح	
0.351	-0.23109	غرب خانيونس	
0.133	-0.32316	شرق خانيونس	
0.983	-0.09454	شمال غزة	رفح
0.985	0.08935	غرب خانيونس	
1.000	-0.00272	شرق خانيونس	
0.412	0.22590	شمال غزة	غرب خانيونس
0.991	-0.09208	شرق خانيونس	
0.883	0.13655	شمال غزة	شرق خانيونس
0.548	0.22863	شمال غزة	

يعزو الباحث أن سبب ذلك يعود إلى السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في دعم المعلمين ومساندتهم، والعمل معهم بروح الفريق وفي مقدرتهم على إدارة المؤسسات التربوية وإحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل والتأقلم والانسجام مع الطلبة والعاملين وتوفير احتياجاتهم والارتقاء بهم، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي.

اجابة السؤال الثالث والذي ينص على :

ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟  
للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة ،  
والجدول رقم (5.29) يبين :

### جدول(5.29)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة  
التفويض الإداري لدى المديرين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	القوانين الإدارية	4.02	80.44	29.03	*0.000	1
2.	التنظيم والإدارة	3.82	76.35	21.89	*0.000	2
3.	الاتصال والتواصل	3.78	75.53	20.94	*0.000	3
4.	ظروف العمل وأعبائه	3.69	73.78	17.60	*0.000	4
	<b>المناخ التنظيمي</b>	<b>3.82</b>	<b>76.39</b>	<b>23.60</b>	<b>*0.000</b>	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

- يبين جدول (5.29) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة المناخ التنظيمي يساوي 3.82 وبذلك فإن الوزن النسبي 76.39% وأن قيمة اختبار T يساوي 23.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة المناخ التنظيمي لدى المديرين بشكل عام .

ويعزو الباحث في ذلك الى :

- إدراك كل عنصر من عناصر المنظومة المدرسية لمفهوم المناخ التنظيمي الذي هو خصائص البيئة الداخلية للمدرسة ، ولأهميته في توفير بيئة مدرسية تربية سليمة ذات خصائص ايجابية تسهم في تحقيق رسالة وأهداف المدرسة .
- قيام الإدارة المدرسية بأدوار فاعلة على صعيد عناصر المناخ التنظيمي .

- التدريب المكثف للمعلمين والمديرين في المجالات التربوية والإدارية تجعلهم قادرين على ممارسة الإدارة على مستوى الفصل والمدرسة بشكل جيد ، وهذا ينعكس بدوره على طبيعة المناخ السائد في المدرسة .

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (عدوان ،2012) ، ودراسة (الحارثي،2007) ، ودراسة (أحمد،2008)، ودراسة (الشهري ،2008)، وكانت قريبة من دراسة (سليم ،2009) التي كانت نظرتهم للمناخ ايجابية لدرجة كبيرة جداً .  
وتختلف مع دراسة (الحجار،والعاجز،2007) حيث أنها اختلفت نظراً لأنها طبقت على مديريتين من مديريات التربية والتعليم في محافظة غزة .

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول " الاتصال والتواصل " قد حصل على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 75.53% . ويعزو الباحث ذلك إلى :

- مدير المدرسة هو أكثر الأشخاص التصاقاً بالمعلمين وأكثر دراية باحتياجاتهم وظروفهم ويمكن القول بأن الغالبية العظمى من المديرين يحاولون الاستماع لمشاكل معلمهم .

- كثير من الطواقم المدرسية تعيش مع بعضها البعض لسنوات ، وهذا بدوره يولد حالة من الألفة والانسجام بين المعلمين بعضهم لبعض ، وبين المعلمين والإدارة ، فهم يتبادلون الزيارات الاجتماعية ويشتركون في اللجان المختلفة .

- المجتمع الفلسطيني مجتمع مغلق إلى حد كبير ومتربط من خلال علاقات القرابة والنسب وهذا ما ينعكس على المؤسسات .

وهذا ما يتفق مع دراسة (سليم ،2009) حيث حصل فيها هذا المجال على المرتبة الثالثة ، ولكنه يختلف مع دراسة (أحمد،2009) الذي حصل هذا المجال فيها على المرتبة الرابعة ومع دراسة (عابدين ،2012) الذي حصل على المرتبة الأولى .

وقد حصل المجال الثاني " التنظيم والإدارة " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 76.35% . ويعزو الباحث ذلك إلى :

- التزام المديرين بتطبيق القوانين والأنظمة ، واطلاع المعلمين على التعليمات الرسمية ، ومتابعة مدى تنفيذها ، وتحميل المديرين مسؤولية أي خلل أو نقص .

- امتلاك مديري المدارس الكفايات العلمية والمهنية لشغل وظيفة مدير مدرسة ، فهم أشخاص تم اختيارهم بناء على مجموعة من المعايير التي تؤهلهم للقيام بالعمل الإداري .

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (سليم،2009) ، ودراسة (عابدين،2012) ، ودراسة (أحمد،2008) .

وقد حصل المجال الثالث " ظروف العمل وأعبائه " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 73.78% . ويعزو الباحث ذلك إلى :

- إنقاص نصاب المعلم في مدارس المرحلة الثانوية حيث بلغ (22) حصة دراسية أسبوعياً ، مما يتيح المجال لإنجاز الأعمال.

- ساعات العمل في التدريس ليست ساعات طويلة مقارنة بالمهن الأخرى .

- تعود المعلمين على طبيعة العمل وأعبائه ، فهي مألوفاً لديهم.

ويختلف ذلك مع ما جاءت به دراسة (عدوان،2012) ، ودراسة (أحمد،2008) ، حيث حصل هذا المجال على المرتبة الأولى .

بينما حصل المجال الرابع " القوانين الإدارية " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 80.44% . ويعزو الباحث ذلك إلى :

- قناعة المديرين بأنه لا يمكن تنفيذ القوانين الإدارية إلا بمشاركة المعلمين .

- الظروف السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني لها تأثير بدرجة معينة على (القوانين الإدارية) حيث أن هناك عدم وضوح للرؤية في المستقبل ، ويجد مدير المدرسة نفسه مضطراً لاتخاذ قرارات سريعة دون مشاركة المعلمين .

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (أحمد،2009) وتختلف مع ما جاءت به دراسة (عدوان ، 2012).

أما عن تحليل الاستبانة للمناخ التنظيمي حسب فقرات مجالات الاستبانة فكانت على النحو التالي:  
 أولاً/ فقرات مجال القوانين الادارية والتي حصلت على المرتبة الأولى والجدول رقم (5.30) يبين ذلك:

### جدول رقم (5.30)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القوانين الادارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يهتم بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين.	4.09	81.85	24.62	*0.000	4
2	يتابع تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية.	4.12	82.47	27.57	*0.000	3
3	يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة.	3.81	76.29	16.17	*0.000	7
4	يُحافظ على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	3.96	79.10	21.47	*0.000	5
5	يطبق الأنظمة والتعليمات والقوانين بشكل تشاركي	3.69	73.71	13.91	*0.000	8
6	يراقب سجل الدوام اليومي باستمرار.	4.34	86.89	31.86	*0.000	1
7	يحافظ على النظام في المدرسة بشكل واضح.	4.26	85.12	28.61	*0.000	2
8	يوفر المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	3.90	78.05	19.20	*0.000	6

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وتبين من الجدول (5.30) أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يراقب سجل الدوام اليومي باستمرار " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 86.89%.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " حافظ على النظام في المدرسة بشكل واضح " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 85.12%.

ويعزى الباحث ذلك إلى :

- الرغبة الجادة لدى مديري المدارس في تطوير وتنمية المدرسة وذلك من خلال الاهتمام بالدوام الرسمي .

- سعى مدير المدرسة لتعميق انتماء المعلمين للمدرسة ، وذلك من خلال المحافظة على الدوام والنظام .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره 76.29%.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يطبق الأنظمة والتعليمات والقوانين بشكل تشاركي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 73.71%.

وقد يعزى الباحث ذلك إلى :

- زيادة الأعباء الإدارية ، وكبر حجم المدارس، وكثرة أعداد الصفوف والمعلمين والمعلمات في المدرسة الواحدة ، فليس من المعقول أن يقوم المدير بتطبيق العدالة بشكلها المطلق .

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الحارثي،2009) ، ودراسة (الشهري،2008) ، ويختلف نوعاً ما مع ما جاءت به دراسة (عابدين،2012) .

تحليل فقرات مجال " التنظيم والادارة " .

### جدول رقم (5.31)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التنظيم والإدارة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يقود أعمال المعلمين بعلمية وموضوعية	3.88	77.56	19.90	*0.000	4
2	يمنح فرصاً لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.	3.76	75.19	16.22	*0.000	8
3	يأخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي.	3.81	76.20	17.97	*0.000	7
4	يعتبر التغذية العكسية المقدمة مفيدة لعمل المعلمين.	3.74	74.86	16.43	*0.000	9
5	يرسم أهداف المدرسة بالمشاركة مع المعلمين	3.68	73.51	12.69	*0.000	11
6	يخطط بشكل تربوي سليم.	3.86	77.21	17.36	*0.000	6
7	يقوم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.	3.98	79.68	21.38	*0.000	1
8	يتابع الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.	3.95	79.10	20.59	*0.000	2
9	يوفر الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدامها.	3.67	73.30	13.08	*0.000	12
10	يحافظ على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.	3.87	77.35	20.07	*0.000	5
11	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.	3.90	77.93	19.10	*0.000	3
12	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة بمرونة	3.73	74.55	14.46	*0.000	10

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .



ويتضح من خلال الجدول (5.31) أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يقوم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 79.68%.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يتابع الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 79.10%.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى :

أن متابعة الخطط الموضوعة هو من صميم عمل المدير حيث أن من أهم وظائف الإدارة متابعة وتقييم الأداء من فترة لأخرى وقياس مدى تحقق الخطط على أرض الواقع ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سليم، 2009) .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يرسم أهداف المدرسة بالمشاركة مع المعلمين " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره 73.51%.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يوفر الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدام " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 73.30%.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى:

- الغالبية العظمى من المعلمين لا تبادر إلى تبني أهداف وأنشطة، بل يكتفون بما هو ملقى على عاتقهم من أعمال.

- لطبيعة سلوك المدير ونمطه القيادي دور بارز في تحديد طبيعة المرؤوسين حيث إذا كان محبوباً بين معلميه سينعكس ذلك على الرغبة في المشاركة .

- ضعف الامكانيات المادية للمدارس، والتعقيدات الإدارية المتبعة في شراء أو استخدام الأدوات.

- زيادة أعداد المعلمين للمبحث الواحد في المدرسة وتقدمهم في المنهج لوتيرة واحدة حسب الخطة الفصلية يحرم بعضهم من استخدام الوسائل التعليمية .

- ضعف التنسيق بين معلمي المبحث الواحد في استخدام الوسائل التعليمية وهذا ما يتفق مع دراسة (الفرماوى، 2001) ، (الحارثي، 2009) ويختلف نوعاً ما مع ما جاءت به دراسة (سليم، 2009).

## تحليل فقرات مجال " الاتصال والتواصل "

### جدول رقم (5.32)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يقدم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.	4.03	80.63	24.05	*0.000	2
2	يُعتبر الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً	3.79	75.80	18.39	*0.000	5
3	يعطي التعليمات المدرسية بشكل واضح.	4.07	81.32	24.18	*0.000	1
4	يفسح فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين.	3.60	72.01	12.90	*0.000	9
5	يُحافظ على علاقات إيجابية بين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال والتواصل.	3.84	76.76	17.00	*0.000	4
6	يحاول بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.	3.56	71.26	10.88	*0.000	10
7	يتم انجاز الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة كبيرة	3.70	73.92	15.03	*0.000	6
8	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	3.65	72.99	12.87	*0.000	8
9	يبذل جهداً لإزالة المعوقات التي تُعيق الاتصالات	3.68	73.69	14.04	*0.000	7
10	يتواصل مع المستويات الإدارية العليا بدون عوائق	3.86	77.21	20.07	*0.000	3

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وتبين من الجدول (5.32) أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يعطي التعليمات المدرسية بشكل واضح " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 81.32%.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يقدم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 80.63%. وقد يعزى السبب في ذلك إلى :

- العلاقة التكاملية الواضحة بين مدير المدرسة والمعلمين حيث أن كل منهم يسعى إلى تحقيق وتحسين الأداء .

- طبيعة عمل المدير تقتضى إبلاغ المعلمين واطلاعهم على التعليمات بهدف التنفيذ بما يحقق مصلحة العمل ولا يلحق المسألة .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يفسح فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره 72.01%.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يحاول بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 71.26% . وقد يعزى السبب في ذلك إلى :

- التعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم بضرورة العمل بنظام التسلسل الإداري .
  - يستمد المدير سلطته من منصبه في كثير من الأحيان .
  - اعتبار كثير من المعلمين أن العلاقة التي تربط المدير بالمعلمين هي علاقة العمل . وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (عدوان ، 2012) ودراسة (السلمي، 2012) ويتفق مع دراسة (الخريص ،2010)، ودراسة (أحمد،2009) .
- تحليل فقرات مجال " ظروف العمل وأعبائه "

### جدول رقم (5.33)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل وأعبائه "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يفسح المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة.	3.72	74.47	14.76	0.000	5
2	يعتبر ساعات الدوام في المدرسة كافية.	3.86	77.21	19.64	0.000	1
3	يكلف المعلمين بأعمال كل حسب طاقته.	3.74	74.83	15.89	0.000	2
4	يوزع الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين	3.72	74.31	14.86	0.000	6
5	يُعزز المعلمين ليشعرهم بالراحة	3.61	72.14	11.14	0.000	8
6	يُساعد المعلم في تنفيذ العمل الذي يُحقق ذاته	3.62	72.48	11.99	0.000	7
7	يُمكن المعلمين من انجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا	3.46	69.23	9.17	0.000	9
8	يحرص على العمل بروح الفريق لدى المعلمين	3.73	74.68	14.22	0.000	4
9	يُشارك المعلمين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل	3.74	74.81	14.72	0.000	3

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

ويتضح من الجدول (5.33) أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يعتبر ساعات الدوام في المدرسة كافية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 77.21%.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يكلف المعلمين بأعمال كل حسب طاقته " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 77.21%.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى :

- طبيعة المعلمين الذين يميلون للتغير وكسر الجمود والروتين المصاحب للعمل المتواصل والذي يكون في أغلب الأحيان أعمال روتينية تتسم بالتكرار .

- حرص مديري المدارس على توجيه العمل داخل المدرسة من خلال المتابعة لأداء المعلم وعمله داخل الفصل .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يُعزز المعلمين ليشعرهم بالراحة " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره 72.14%.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يُمكن المعلمين من انجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.23%.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى :

- يعتبر المعلم منفذ لكل الأنشطة التي ترد من المديرية أو من الوزارة ، والتي تكون بشكل مركزي يلزم المعلم بتنفيذ متابعتها .

- حرص المديرين على العمل، يجعلهم غير راضين عن مستوى العمل فهم يطمحون للمزيد من النشاط .

- جنوح بعض المديرين للنمط الأوتوقراطي في الإدارة ، مع علمهم بأن النمط المفضل لدى المعلمين هو النمط الديمقراطي .

اجابة السؤال الرابع والذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي في مدارسهم تُعزى إلي المتغيرات الآتية (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مُدريهم تُعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

ويبين الجدول ( 5.34 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " ظروف العمل وأعبائه " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي في مدارسهم تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور .

وقد يعزى الباحث ذلك إلى :

- طبيعة مدارس الذكور من حيث الحراك اليومي ، وارتفاع ضغط العمل اليومي نظراً لنشاط الطلبة الذكور .

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05  $\leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي في مدارسهم تُعزى إلى متغير الجنس.

وقد يعزى الباحث ذلك إلى :

- تشابه الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها مدارس الذكور والإناث في محافظات غزة .

- تخضع مدارس الذكور والإناث من نفس القوانين واللوائح التنظيمية .

- تكافؤ الجنسين من المعلمين في فهم وإدراك المناخ التنظيمي السائد .

وهذا ما يتفق مع دراسة (أحمد، 2008) ، ودراسة (سليم، 2009) ، ودراسة (الحجار، والعاجز، 2007) ، وتختلف مع دراسة (أحمد، 2009) .

جدول (5.34): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	ذكر	231	3.83	0.75	1.544	0.123
	أنثى	214	3.72	0.81		
التنظيم والإدارة	ذكر	231	3.82	0.78	0.001	0.999
	أنثى	214	3.82	0.80		
ظروف العمل وأعبائه	ذكر	231	3.81	0.77	3.234	*0.001
	أنثى	214	3.56	0.86		
القوانين الإدارية	ذكر	231	4.00	0.73	-0.561	0.575
	أنثى	214	4.04	0.76		
المناخ التنظيمي	ذكر	231	3.86	0.71	1.133	0.258
	أنثى	214	3.78	0.76		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مديريهم تعزى لمتغير التخصص (علمي ، أدبي).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

ويبين الجدول ( 5.35 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الاتصال والتواصل " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مديريهم تُعزى إلى متغير التخصص.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مديريهم تُعزى إلى متغير التخصص لصالح الذين تخصصهم أدبي.

جدول (5.35): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	علمي	204	3.70	0.85	-1.781	0.076
	أدبي	241	3.84	0.72		
التنظيم والإدارة	علمي	204	3.73	0.88	-2.186	*0.029
	أدبي	241	3.89	0.70		
ظروف العمل وأعبائه	علمي	204	3.56	0.88	-3.168	*0.002
	أدبي	241	3.80	0.76		
القوانين الإدارية	علمي	204	3.88	0.81	-3.875	*0.000
	أدبي	241	4.15	0.65		
المناخ التنظيمي	علمي	204	3.71	0.81	-2.839	*0.005
	أدبي	241	3.91	0.65		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مديريهم تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشرة سنوات) .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

من النتائج الموضحة في جدول (5.36) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مديريهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ويعزى السبب في ذلك إلى :

- أن الحكم على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ، لا يحتاج إلى سنوات طويلة من الخدمة .
- سهولة اندماج المعلمين الجدد بالقدامى ، وسرعة تأثرهم بطبيعة المناخ التنظيمي .

- حصول المعلمين الجدد على عدد من الدورات التدريبية التي تسهم في زيادة وعيه وإدراكه بالمناخ التنظيمي.

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الخريصي،2010)، دراسة (رياح،2008) ودراسة (عدوان،2012)، ويختلف مع دراسة (احمد،2009) التي كانت الفروق فيها لصالح ذوى سنوات الخدمة الأكثر ، دراسة (سليم،2009) التي كانت الفروق لصالح سنوات الخدمة الأقل . ويختلف مع دراسة (الحارثي ، 2009) ، (الشهري ،2008) حيث كانت الفروق لصالح ذوى الخدمة الأكثر من (15) سنة .

جدول (5.36): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.016	2	0.008	0.013	0.987
	داخل المجموعات	271.477	442	0.614		
	المجموع	271.493	444			
التنظيم والإدارة	بين المجموعات	0.156	2	0.078	0.125	0.882
	داخل المجموعات	275.563	442	0.623		
	المجموع	275.719	444			
ظروف العمل وأعبائه	بين المجموعات	0.070	2	0.035	0.051	0.950
	داخل المجموعات	302.734	442	0.685		
	المجموع	302.804	444			
القوانين الإدارية	بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.002	0.998
	داخل المجموعات	244.802	442	0.554		
	المجموع	244.804	444			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.005	2	0.002	0.005	0.996
	داخل المجموعات	238.313	442	0.539		
	المجموع	238.317	444			



الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مُديريهم تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة، الوسطى، غرب خانينوس، شرق خانينوس، رفح).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ". من النتائج الموضحة في جدول ( 5.37) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمناخ التنظيمي لدى مُديريهم تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، وذلك لصالح منطقة رفح، انظر الجدول(5.37).

جدول (5.37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	11.474	6	1.912	3.221	*0.004
	داخل المجموعات	260.019	438	0.594		
	المجموع	271.493	444			
التنظيم والإدارة	بين المجموعات	15.526	6	2.588	4.356	*0.000
	داخل المجموعات	260.193	438	0.594		
	المجموع	275.719	444			
ظروف العمل وأعبائه	بين المجموعات	11.489	6	1.915	2.879	*0.009
	داخل المجموعات	291.314	438	0.665		
	المجموع	302.804	444			
القوانين الإدارية	بين المجموعات	9.484	6	1.581	2.942	*0.008
	داخل المجموعات	235.321	438	0.537		
	المجموع	244.804	444			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	11.205	6	1.868	3.602	*0.002
	داخل المجموعات	227.112	438	0.519		
	المجموع	238.317	444			

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

وقد يعزى السبب في ذلك إلى:

- استشعار المعلمين سواء الجدد و القدامى في منطقة رفح بأهمية المناخ التنظيمي ودوره في العمل المدرسي .
- بعد منطقة رفح عن مركز الإدارة في محافظة غزة .

جدول (5.38): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية

الفئات	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)
غرب غزة	شرق غزة	0.899
	الوسطى	0.936
	رفح	0.253
	غرب خانينوس	0.986
	شرق خانينوس	0.706
	شمال غزة	1.000
شرق غزة	الوسطى	0.271
	رفح	0.961
	غرب خانينوس	0.999
	شرق خانينوس	0.999
	شمال غزة	0.987
الوسطى	رفح	0.011
	غرب خانينوس	0.483
	شرق خانينوس	0.142
	شمال غزة	0.762
رفح	غرب خانينوس	0.742
	شرق خانينوس	1.000
	شمال غزة	0.531
غرب خانينوس	شرق خانينوس	0.976
	شمال غزة	1.000
شرق خانينوس	شمال غزة	0.903

يعود السبب إلى عامل الخبرة التي يتميز بها مديري المدارس الثانوية بمحافظة رفح فهو أقدر على الإلمام بأبعاد المناخ التنظيمي وهو أقدر على امتلاك ملكة الخيال الإبداعي التي تمكنه من تكوين فكرة سليمة على البيئة المدرسية ورؤية متكاملة على المدرسة التي يديرها، وتوفر الإدارة الإنسانية التي تضمن مساحة أكبر من الفهم المشترك بين المعلمين مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي.

اجابة السؤال الخامس والذي ينص على : هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وبين متوسط تقديراتهم للمناخ التنظيمي في مدارسهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من صحة الفرضية التالية:  
الفرضية التاسعة: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وبين المناخ التنظيمي في مدارسهم .

يبين جدول (5.39) أن معامل الارتباط يساوي 0.725 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وبين المناخ التنظيمي في مدارسهم عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

وقد يعزى السبب في ذلك إلى :

- يتشكل المناخ التنظيمي في المدرسة من خصائص الأفراد العاملين فيها ، وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي سيميل إلى المناخ التنظيمي الايجابي والعكس صحيح.
- تؤثر العناصر المختلفة للمناخ التنظيمي في اتجاهات وقيم وسلوك وأداء العاملين، من خلال:  
1- مرونة الهيكل التنظيمي الذي يوفر فرص التأقلم مع المتغيرات المستجدة .  
2- النمط القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة ، واحترام الاعتبارات الذاتية والشخصية له دور بارز في تعزيز الاتصال والتواصل وتحمل المسؤولية في انجاز العمل .  
3- الاتصالات الناجحة والفعالة داخل المدرسة تضمن مساحة أكبر من الفهم المشترك مما ينعكس ايجابيا على المناخ التنظيمي .

- الارتباط الوثيق بين المناخ التنظيمي وبين دافعية العاملين ، فكلما مال المناخ للايجابية بعناصره من خلال نمط قيادي ديمقراطي ، كلما زادت دافعية المعلمين وهذا ما أكدته دراسة (احمد ، 2009) ، ودراسة ( عابدين ، 2012) .

- العلاقة الوثيقة بين المناخ التنظيمي والنمط القيادي يؤدي إلى حالة من الرضى الوظيفي ، وهذا ما أكدته دراسة (الحارثي ، 2009) ، ودراسة (محمد، محمد ، 2002) .

وقد تبين أن معامل الارتباط بين السلوك الدكتاتوري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وبين المناخ التنظيمي يساوي 0.036، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.224 وهي أكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة ضعيفة جدا بينهم.

بينما تبين أن معامل الارتباط بين السلوك الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين المناخ التنظيمي يساوي 0.875، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهم. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (سليم، 2009).

وأخيراً تبين أن معامل الارتباط بين السلوك الترسلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين المناخ التنظيمي يساوي 0.312، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بينهم.

#### جدول (5.39):

معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي وبين المناخ التنظيمي في مدارسهم

السلوك القيادي لمديري المدارس	السلوك الترسلي	السلوك الديمقراطي	السلوك الدكتاتوري	معامل الارتباط	الاتصال والتواصل
0.697	0.317	0.832	0.023	0.023	الاتصال والتواصل
*0.000	*0.000	*0.000	0.316	0.316	الاتصال والتواصل
0.707	0.310	0.848	0.034	0.034	التنظيم والإدارة
*0.000	*0.000	*0.000	0.235	0.235	التنظيم والإدارة
0.700	0.360	0.834	-0.043	-0.043	ظروف العمل وأعبائه
*0.000	*0.000	*0.000	0.181	0.181	ظروف العمل وأعبائه
0.571	0.139	0.720	0.144	0.144	القوانين الإدارية
*0.000	*0.002	*0.000	*0.001	*0.001	القوانين الإدارية
0.725	0.312	0.875	0.036	0.036	المناخ التنظيمي
*0.000	*0.000	*0.000	0.224	0.224	المناخ التنظيمي

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول السابق نجد أن أقوى العلاقات كانت بين السلوك القيادي الديمقراطي ومجالات المناخ التنظيمي حيث تراوحت بين (0.720 - 0.848) وكان أقوىها مع مجال (التنظيم والإدارة) وأضعفها مع مجال (القوانين الإدارية).

وكان اضعف هذه العلاقات مع السلوك القيادي الدكتاتوري حيث كانت سلبية وضعيفة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة من خصائص الأفراد العاملين فيها وممارساتهم المختلفة، وعليه إذا تحلى العاملون فيها بالديمقراطية سيميل المناخ التنظيمي إلى الايجابية والعكس صحيح.

### التوصيات :

يقدم الباحث فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة وهي :

- 1- ضرورة إجراء التدريب المكثف عن طريق (نماذج الفعل ) أو ( الخبرة الحسية ) لمديري المدارس عند استلامهم لمناصبهم ، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام وتنويع السلوك القيادي ، وأثر ذلك على المعلمين .
- 2- عندما كانت درجة التقدير للمناخ التنظيمي درجة كبيرة يوصى الباحث بضرورة الاستفادة من هذا المستوى من خلال تحسين بيئة العمل وتوظيفها فيما يحقق مستوى أفضل من الأداء والانجاز.
- 3- الاهتمام بتشجيع العاملين على الابتكار والتطوير من خلال تحسين ظروف العمل ، والعمل على تلبية احتياجاتهم .
- 4- الاهتمام بنظام الترقيّة وفتح المجال أمام الموظفين المتميزين ليكونوا حافزاً أمام تجويد العمل المدرسي .
- 5- إكساب المديرين مزيداً من الخبرات القيادية ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات مع نظائهم .
- 6- إتاحة المزيد من اللامركزية باتخاذ القرار لدى المديرين الذكور لما تتطلبه طبيعة المرحلة التي يديرونها من نشاطات وفعاليات مختلفة عن مدرّس الإناث .
- 7- العمل على زيادة وعي مديري ومعلمي المدارس الثانوية بأهمية سياسات المصارحة فيما بينهم والتي من شأنها أن تزيد من فرص الاتصال والتواصل .
- 8- من الضروري أن تولى الإدارة المدرسية اهتماماً خاصاً بمجال الإدارة والاتصال والتواصل التنظيمي باعتباره مهم في التأثير على الأداء ، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين .
- 9- ضرورة التحلي بالمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة بما يضمن تطبيقها والتقيد بها ، مع مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين .
- 11- اعتماد نظام من الحوافز المادية والمعنوية ، والالتزام بها من قبل الإدارة المدرسية مما لذلك من أهمية في تعزيز الأفكار الإبداعية للمعلمين .
- 12- التركيز في البرامج التدريبية على أنماط المناخ التنظيمي وخصائصها الايجابية .

## المقترحات:

- 1- إجراء دراسة أخرى تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإنتاجية في العمل المدرسي
- 2- إجراء دراسة أخرى تتناول الأساليب القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية .
- 3- دراسة العلاقة بين مستوى الإنجاز والسلوك القيادي لدى مديري المدارس .
- 4- إجراء دراسة أخرى تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة القرار المؤسسي .
- 5 - اجراء دراسة تبحث في درجة الروح المعنوية لدي المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية، المدارس الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي .

## قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- 1- آل ناجي، محمد (1990): " الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية للعمل كما يراها المعلمون والمعلمات في الإحساء"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج 4، ع 19، القاهرة .
- 2 - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (1996): لسان العرب ، دار إحياء التراث الإسلامي، بيروت.
- 3- اسليم ، فادي (2013): " الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع في محافظات غزة وعلاقتها بالرضي الوظيفي للعاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 4- أبو بكر، مصطفى محمود (2005): الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 5- أبو تايه، سلطان نايف (2003): " العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي : دراسة- ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 8.
- 6- أبوحرب، سعيد (2002): "نمط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر، غزة .
- 7- أبوعيدة، كفاية (2005): "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر، غزة.
- 8- أبوالكشك، محمد نايف (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 9- أحمد، أحمد ( 2001 ) :الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة . مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
- 10- أحمد، فاطمة ( 2008 ) : "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- 11- أحمد ، أحمد محمد عوض (2009) : "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين لأداء عملهم" ، مجلة الثقافة والتنمية ، مجلد (2)، العدد (32)، ص 177-222.
- 12- الأشول، عادل (1999): علم النفس الاجتماعي، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، القاهرة.
- 13- الأغا، إحسان ( 1997 ) :البحث التربوي" عناصره، مناهجه، أدواته " الطبعة الثانية، مطبعة الرنتيسي، غزة.
- 14- الأغا، إحسان و الأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
- 15- البدر، إبراهيم بن حمد ( 2006 ) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل :دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 16- البدري، طارق ( 2001 ) :الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- بطاح، أحمد والسعود، راتب (1993): "اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن وأسس مقترحة" مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (9) ، العدد (1)، جامعة اليرموك، الأردن.
- 18- البوهي، فاروق (2001) : الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 19- البياع، محمد حسن (1984) :القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي ، بغداد ، دار وسط زهران للنشر والتوزيع.
- 20- التميمي، فواز ( 2004 ) "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو، 9001) في تطوير أداء والوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان.
- 21- جوهر، علي صالح محمد، وعلي ، علي إبراهيم الدسوقي (2004) :النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية ، دار المهندس للطباعة والنشر، القاهرة.
- 22- الحارثي، عبد الله عوض ( 2009 ) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.



- 23- الحجار، رائد، والعاجز، فؤاد ( 2007 ) : "تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي"، مؤتمر الإصلاح المدرسي، المنعقد في الفترة 4-19/17-2007، الإمارات العربية المتحدة.
- 24- حجي، أحمد إسماعيل (2001) إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربي، القاهرة .
- 25- الخريصي، تهاني بنت أحمد (2010) : "المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية الآداب والعلوم الإدارية.
- 26- خير الله، سيد ( 1986 ) : القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر .
- 27- دواني، كمال ( 2001 ) : "أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين" .ورقة بحثية منشورة في الحلقة الخامسة :الإدارة التربوية في البلدان العربية ،الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت ، لبنان.
- 28- دياب، اسماعيل (2001) :الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر .
- 29- رباح، سامي (2008): "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي وسبل تطويره " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة .
- 30- ربيع، هادي (2006) :المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان .
- 31- رسمي، محمد حسن (2004). " السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية" الإسكندرية ، دار الوفاء .
- 32- الريمي، عبده محمد حسين ( 2005 ) : " المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية "رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تعز، اليمن.
- 33- الزبون، منصور نزال ، والخزاعلة ، وصفي محمد (2010) : "دور معلم التربية الرياضية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس محافظة المفرق بالأردن " مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد(2)، المجلد (11) ، ص ص (296- 313) .
- 34- زهران، حامد ( 1983 ) : علم نفس النمو " الطفولة والمراهقة . "ط4 ، عالم الكتب، بيروت، لبنان .
- 35- سترك ، روبين الله (2004): "المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في وهران " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .

- 36- السكارنة، بلال (2010): القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 37- السكران، ناصر محمد إبراهيم ( 2004 ) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي :دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- 38- السلمي ، فهد نجم (2012): "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية.
- 39- سليم ، أشرف (2009) : "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
- 40- سليمان، مؤيد سعيد ( 1987 ) :المناخ التنظيمي :مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" ،  
المجلة العربية للإدارة، المجلد( 11 ) ، العدد( 1 ) ، ص (37-47) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- 41- سند، عرفة (2002): مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة ، دار النهضة ، بيروت .
- 42- شديفات، محمد (2001): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورة كقائد تربوي، في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن" ، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية ، مج (17)، ع (2) ص (295).
- 43- الشهري ،سلطان بن حسن عبد الرحمن (2008) : "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية.
- 44- شاويش، مصطفى (1993) :الإدارة الحديثة :مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، إربد، عمان.
- 45- شوقي، طريف محمد فرج ( 1993 ) :السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب القاهرة، مصر .
- 46- الشيخ ، سليمان (1982) : "الأداء المهني لدى المعلمين في دولة قطر" ، مجلة دراسات الخليج العربي ، ع 3، السنة الثالثة .
- 47- الصائغ، محمد بن حسين وآخرون (2006) : "أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية والالتزام بمناخ المدير لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات" ،مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، مجلد 6.

- 48- صادق، حصه محمد، والمعضادي، فاطمة يوسف ( 2001 ) : "أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة ( 10 ) ، العدد ( 20 ) ، ص 59-77
- 49- طافش ، محمود (2004):الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان ، اريد ، الأردن .
- 50- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999) : الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- 51- عابدين ، محمد (2001) :الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن .
- 52- ----- (2012): "درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين " مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) العدد 26 (6) فلسطين.
- 53- عبد العليم، أسامة محمد شاكر ( 2003 ) : " المناخ المؤسسي في كلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميداني" ، مجلة التربية، السنة(6) ، العدد(9) (ص75) الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- 54- عبوي، زيد (2007): القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان .
- 55- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 56- العنبي، محمد عبد المحسن ضبيب ( 2007 ) : "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام :دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 57- العجمي، محمد حسنين ( 2008 ) :الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق .عمان، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 58- عدوان، الشيماء أحمد عبدالله (2012) : "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 59- عرار، خالد (2007): "إعداد القيادة التربوية في جهاز التعليم العربي دراسة تحليلية:طروحات و بدائل" مجلة الرسالة ، العدد (14) فلسطين ، (47-66)

- 60- العساف ، أحمد (2002): **مهارات القيادة وصفات القائد** ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض .
- 61- عطوي ،جودت ( 2001 ) : **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية** ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 62- العظامات، خلف دهر (2004) : "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة** ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- 63- علاقي، مدني (2000): **الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية** ، مكتبة دار جدة ، جدة ، السعودية .
- 64- عليوة، سيد ( 2001 ) : **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، مصر الجديدة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- 65- علي ،جمال علي أحمد ( 2005 ) : "المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون"، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة عدن، اليمن.
- 66- العلي ، إيفان ( 2009 ) : "تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي"، **رسالة ماجستير في منشورة** ،الجامعة الأردنية ، عمان .
- 67- عليمات، صالح ناصر (2002) : " النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي " ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية** ، المجلد (18) ، العدد (1) ، ص ( 169-209) .
- 68- العمایرة ، محمد (2001): **مبادي الإدارة المدرسية** ، المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- 69- العميان، محمود سلمان (2004): **السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال**، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان .
- 70 - ----- (2005): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان .
- 71- العواملة، نائل ( 1994 ) : "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، **مجلة دراسات**، السلسلة أ، العلوم الإنسانية، المجلد ( 21 ) ، العدد(3) ، ص 239- 274، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان.
- 72- عياصرة، على، والفاضل ،محمد (2006) : **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار مكتبة الحاق للنشر والتوزيع ،الأردن .

- 73- عياصرة، علي أحمد. (2006) : **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية** ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 74- ----- (2003): " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن .
- 75- عياصرة ، علي وحجازي ، وهشام (2006): **القرارات الادارية في الإدارة المدرسية** ، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، الأردن .
- 76- عيد، فاتن (2000): " علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية" بلاش وهيرس" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، الأردن .
- 77- فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد ( 2005 ) : **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 78- الفهيد، عبدالله (2009) : "أنماط السلوك القيادي السائد لدي مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية "وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،تعز، اليمن .
- 79- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1997): **القاموس المحيط** ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .
- 80- القحطاني، محمد علي مانع (2002): "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 81- القريوتي، محمد قاسم ( 1989 ) : **السلوك التنظيمي**: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 82- قشطة، منى ( 2009 ) : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها ( دراسة تقييمية ) " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 83- الكبيسي عامر ( 1998 ) : **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة**، ج 4 الدوحة، مطابع دار الشرق.
- 84- كنعان ، نواف (1999) : **القيادة الإدارية** ، دار العلوم ، الرياض .
- 85- ----- (1995) " **القيادة الإدارية**" ، عمان : مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع .

- 86- محمد ،أيمن محمود عبد الرحمن، ومحمد،عصام الدين (2002) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والكفاءة التدريسية لمعلمي التربية الرياضية الإعدادية والثانوية" ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ص ص(1-53) .
- 87- مرسي ، محمد (2001) :الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- 88- مصطفى ، أحمد (2007) :المدير الذكي : كيف يكون الذكاء في القيادة ، الناشر المؤلف ، القاهرة.
- 89- المغربي ، كامل محمد (1995) :السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
- 90- المومني، واصل جميل ( 2003 ) : "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين" ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 91- النجار ، نبيل الحسيني (1995) :الإدارة- أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع .
- 92- النمر، سعود بن محمد وآخرون (2010): الإدارة العامة - الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض .
- 93- الهواري ، سيد ( 2002 ) : الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 ، مطابع الفرزدق، الرياض .
- 94- الهبتي، خالد عبد الرحيم، ويونس، طارق شريف ( 1987 ) : "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية :دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطا حن أمريكية" ، المجلة العربية للإدارة، المجلد ( 11 ) ، العدد( 4 ) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ص (21)، عمان .
- 95- وزارة التربية والتعليم (2008) " القيادة وانعكاسها على القائد التربوي " ، دورة مدراء مدارس غزة .

1. Booker, Janice Elaine Garrett, (2003). **Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate**, Ph.D., The University of Mississippi, USA.
2. Davalos, Henry. A (2010) : "Behavior-Based Organizational Climate and School Performance of Manila Archdiocesan Parochial School Association (MAPSA) Roman Catholic Archdiocese of Manila Educational System (RCAMES)", **Arellano University Graduate School Journal** , Vol 9, No 1 .
3. Evans. G.L.(1996 ) The relationship between Organizational Climate And Job Satisfaction as Reported by Community Presidents. **Dissertation Abstract International**, University of Florida, 58, (7), 2475.A
4. Gu-Kai, Chu (2006) : " A Research on School Organizational Climate, Teacher Participation in Decision Making and School Effectiveness in Kaohsiung County and Kaohsiung City, **Master's Thesis** .
5. Gul, Huseyin (2008) : " Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors" **Humanity & Social Sciences Journal** NO.3 (1): 37-48.
6. Haykins, T,L.(2002) .**Principal leadership and organizational climate : A Study Of Perceptions of leadership behavior on school climate in internal school** , Dissertation Abstracts International 62,11,p.3639 .
7. Kinzer, B. Bill (1983).**The Relationship of Role Conflict Regarding The Principal's Role As Instructional Leader And The Organizational Climate of School**, Un Published Ed.D, Faculty of George Peabody College For Teacher, Vanderbilt University
8. Massaro & Augustus (2000): Teasher perception of school climate and principles self- reported leadership styles based on three empirica, **The center for Education**, Widener University, One University Place, Chester,PA 19013.

9. Owens, R.G. (1995), **Organizational Behavior in Education**. R. J. House, and P. M. Podsakoff, "**Leadership Effectiveness; Past Perspectives and Future Directions**," in J. Greenberg (1994), **Organizational Behavior: The State of the Science** Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, p.55.
10. Pashiard, Georgha. (2000). "School climate in elementary and secondary school: Views of Cypriot principals and teachers" **the Pedagogical Institute of Cyprus, Nicosia, Cyprus. 14(5), p224-237.**
11. Remondini, G. (2001) : **Leadership styles and school climate : A comparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International – A 62/03,p.869.**
12. Spectrum, m. (1997) **10 minute guide to leadership**. New York: Theresa Murtha.
13. Scorsone, Analylisa, (1991) **Relationship between organizational climate and community colleges** (kentucky), **Dissertation abstracts international 51 (10).**
14. Smith, J. (1995): Constraints on Effectiveness of junior High School and their principal, **D.A.T. Vol.55.No7,janury,1995,pp.1778-a1779-A.**
15. Smith,P.A. (1998). A study of the relationship between teachers perceptions of the leadership behaviors and the organizational climate in secondary school of Alabama, **Dissertation Abstracts International, 59(1)A,P.46.**
16. Woodard, D(1994): **Principals Leadership, Styles & Teacher Motivation Their Relationship To Middle School Program Implementation ,D.A.T.**



## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)  
الاستبانة في صورتها الاولى  
بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية بغزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

السيد الدكتور ..... حفظه الله ،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية في أصول التربية . بهدف الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي ،ولهذا الغرض قد تم تصميم استبانة الدراسة .

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال ، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وابداء رأيكم السديد من حيث :

- 1- مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة في المجالات المذكورة .
- 2- وضوح الفقرات وقوة صياغتها .
- 3- أى فقرات ترغبون في حذفها أو اضافتها .
- 4- ابداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم العامة على الاستبانة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

فضل رباح ابوعرب

## المتغيرات المستقلة :

ملاحظة : الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب الذي يشير إلى وضعك إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة.

الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
التخصص الأول:	علمي	<input type="checkbox"/>	أدبي	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة:	من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>
المنطقة التعليمية:	غرب غزة	<input type="checkbox"/>	شرق غزة	<input type="checkbox"/>
	غرب خانينونس	<input type="checkbox"/>	خانيونس	<input type="checkbox"/>
			رفح	<input type="checkbox"/>
			أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>

## أولاً : استبانة السلوك القيادي

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول : السلوك الدكتاتوري .					
الرقم	نص الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات				
2	يتولى حل المشكلات ودراستها بنفسه				
3	يرى المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت				
4	يتابع عمليات الغياب بجزم دون مراعاة ظروف الموظفين				
5	يطلب الالتزام بالأنظمة والقوانين.				
6	لا يسمح للموظفين بالاستفسار عن شيء قبل التنفيذ				
7	يتحكم بالطريقة التي يتم بها تأدية العمل				
8	يتحكم بالطريقة التي يتم فيها تأدية العمل				
9	يحرص بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين				
10	لا يهتم بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه				
11	يلتزم حرفياً بالأنظمة والقوانين				
المجال الثاني : السلوك الديمقراطي					
12	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات				
13	يُظهر مرونة في تعامله مع المعلمين				
14	ينصح للمعلمين مجالاً للإبداع والمبادأة				
15	يعامل جميع المعلمين بعدالة.				
16	يسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل بفاعلية.				
17	يستخدم عبارات الثناء والمدح للمعلمين.				

الرقم	نص الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
18	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم.				
19	يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.				
20	يشرك المرؤوسين في تخطيط العمل				
21	يوضح ما يمكن للمعلم أن يتوقعه عند إنجاز الهدف.				
22	يقدم التغذية الراجعة الايجابية للمعلمين.				
23	يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين.				
24	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.				
<b>المجال الثالث : السلوك الترسلي</b>					
25	ينترك للمعلمين مطلق الحرية بالعمل.				
26	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل				
27	يسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال.				
28	يعتبر تفصيلات العمل مضيعة للوقت.				
29	يقدم للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.				
30	عدم الاكتراث بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم				
31	يتساهل كثيراً مع المعلمين بتنفيذ ما يطلب منهم.				
32	يتأخر عن مواعيد الدوام الرسمية.				
33	يتساهل مع المقصرين في العمل				
34	يتجنب اتخاذ القرارات				
35	ينترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب مع رغباتهم				
36	لا يؤثر في سلوك العاملين ايجابياً				

## ثانياً : استبانة المناخ المنظمي

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول : الاتصال والتواصل					
الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يقدم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.				
2	يُعتبر الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً				
3	يعطي التعليمات المدرسية بشكل واضحة.				
4	يفسح فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين.				
5	يُحافظ على علاقات إيجابية بين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال والتواصل.				
6	يحاول بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.				
7	يتم انجاز الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة كبيرة				
8	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة				
9	يبذل جهداً لإزالة المعوقات التي تُعيق الاتصالات				
10	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق				
المجال الثاني: التنظيم والادارة					
11	يقود أعمال المعلمين بعلمية وموضوعية				
12	يمنح فرصاً لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.				
13	يأخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي.				
14	يعتبر التغذية العكسية المقدمة لمفيدة لعمل المعلمين.				
15	يرسم أهداف المدرسة بالمشاركة مع المعلمين				
16	يخطط بشكل تربوي سليم.				
17	يقوم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.				
18	يتابع الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.				
19	يوفر الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدامها.				
20	يحافظ على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.				
21	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.				
22	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة بمرونة				
المجال الثالث : ظروف العمل وأعباؤه					
23	يفسح المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة.				
24	يعتبر ساعات الدوام في المدرسة كافية.				

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
25	يكلف المعلمين بأعمال كل حسب طاقته.				
26	يوزع الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين				
27	يُعزز المعلمين ليشعرهم بالراحة				
28	يُساعد المعلم في تنفيذ العمل الذي يُحقق ذاته				
29	يُمكن المعلمين من انجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الادارية العليا				
30	يحرص على العمل بروح الفريق لدى المعلمين				
31	يُشارك المعلمين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل				
<b>المجال الرابع : القوانين الادارية</b>					
32	يهتم بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين.				
33	يتابع تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية.				
34	يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة.				
35	يُحافظ على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين				
36	يطبق الأنظمة والتعليمات والقوانين بشكل تشاركي				
37	يراقب سجل الدوام اليومي باستمرار .				
38	يحافظ على النظام في المدرسة بشكل واضح.				
39	يوفر المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها				

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	أ. د عليان الحولي	الجامعة الإسلامية - غزة
.2	د محمد الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
.3	د فايز شلدان	الجامعة الإسلامية - غزة
.4	د سليمان المزين	الجامعة الإسلامية - غزة
.5	د إياد الدجني	الجامعة الإسلامية - غزة
.6	د محمود عساف	وزارة التربية والتعليم - غزة
.7	د فايز الاسود	جامعة الأزهر - غزة
.8	د صهيب الاغا	جامعة الأزهر - غزة
.9	محمد هاشم اغا	جامعة الأزهر - غزة
.10	د محمود خلف الله	جامعة الأقصى
.11	د رائد الحجار	جامعة الأقصى
.12	د محمود الاستاذ	جامعة الأقصى
.13	د ناجي سكر	جامعة الأقصى
.14	د رزق شعث	جامعة الأقصى
.15	د خليل حماد	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)  
الاستبانة في صورتها النهائية  
بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية بغزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

استبانة بحث

أخي المعلم / أختي المعلمة  
تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية في أصول التربية .  
يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة ، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع العقلي في المدرسة التي تعملون بها علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة .  
شاكرين لكم تعاونكم .....

الباحث

فضل رباح أبو عرب



**المتغيرات المستقلة :**

ملاحظة : الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب الذي يشير إلى وضعك إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة.

الجنس : ذكر  أنثى

التخصص الأول : علمي  أدبي

سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المنطقة التعليمية : غرب غزة  شرق غزة  الوسطى

غرب خانينوس  شرق خانينوس  رفح

**أولاً : استبانة السلوك القيادي**

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول : السلوك الدكتاتوري.					
الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1	يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات				
2	يتولى حل المشكلات ودراستها بنفسه				
3	يرى المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت				
4	يُتابع عمليات الغياب بجزم دون مراعاة ظروف الموظفين				
5	يطلب الالتزام بالأنظمة والقوانين.				
6	لا يسمح للموظفين بالاستفسار عن شئ قبل التنفيذ				
7	يتحكم بالطريقة التي يتم بها تأدية العمل				
8	يتحكم بالطريقة التي يتم فيها تأدية العمل				
9	يحرص بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين				
10	لا يهتم بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه				
11	يلتزم حرفياً بالأنظمة والقوانين				
المجال الثاني : السلوك الديمقراطي .					
12	يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات				
13	يُظهر مرونة في تعامله مع المعلمين				
14	ينصح للمعلمين مجالاً للإبداع والمبادأة				

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
15	يعامل جميع المعلمين بعدالة.					
16	يسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل بفاعلية.					
17	يستخدم عبارات الثناء والمدح للمعلمين.					
18	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم.					
19	يقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.					
20	يشرك المرؤوسين في تخطيط العمل					
21	يوضح ما يمكن للمعلم أن يتوقعه عند إنجاز الهدف.					
22	يقدم التغذية الراجعة الايجابية للمعلمين.					
23	يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين.					
24	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.					
<b>المجال الثالث : السلوك الترسلي .</b>						
25	يترك للمعلمين مطلق الحرية بالعمل.					
26	يفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل					
27	يسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال.					
28	يعتبر تفصيلات العمل مضيعة للوقت.					
29	يقدم للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.					
30	عدم الاكتراث بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم					
31	يتساهل كثيراً مع المعلمين بتنفيذ ما يطلب منهم.					
32	يتأخر عن مواعيد الدوام الرسمية.					
33	يتساهل مع المقصرين في العمل					
34	يتجنب اتخاذ القرارات					
35	يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب مع رغباتهم					
36	لا يؤثر في سلوك العاملين ايجابياً					

## ثانياً: استبانة المناخ التنظيمي

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول : الاتصال والتواصل .					
الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة
		منخفضة جداً			
1	يقدم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.				
2	يُعتبر الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً				
3	يعطي التعليمات المدرسية بشكل واضحة.				
4	يفسح فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين.				
5	يُحافظ على علاقات إيجابية بين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال والتواصل.				
6	يحاول بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.				
7	يتم إنجاز الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة كبيرة				
8	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة				
9	يبدل جهداً لإزالة المعوقات التي تُعيق الاتصالات				
10	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق				
المجال الثاني : التنظيم والإدارة					
11	يقود أعمال المعلمين بعلمية وموضوعية				
12	يمنح فرصاً لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.				
13	يأخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي.				
14	يعتبر التغذية العكسية المقدمة مفيدة لعمل المعلمين.				
15	يرسم أهداف المدرسة بالمشاركة مع المعلمين				
16	يخطط بشكل تربوي سليم.				
17	يقوم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.				
18	يتابع الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.				
19	يوفر الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدامها.				
20	يحافظ على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.				
21	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.				
22	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة بمرونة				
المجال الثالث : ظروف العمل وأعبائه .					
23	يفسح المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة.				
24	يعتبر ساعات الدوام في المدرسة كافية.				
25	يكلف المعلمين بأعمال كل حسب طاقته.				

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
26	يوزع الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين					
27	يُعزز المعلمين ليُشعرهم بالراحة					
28	يُساعد المعلم في تنفيذ العمل الذي يُحقق ذاته					
29	يُمكن المعلمين من انجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الادارية العليا					
30	يحرص على العمل بروح الفريق لدى المعلمين					
31	يُشارك المعلمين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل					
<b>المجال الرابع : القوانين الإدارية .</b>						
32	يهتم بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين.					
33	يتابع تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية.					
34	يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة.					
35	يُحافظ على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين					
36	يطبق الأنظمة والتعليمات والقوانين بشكل تشاركي					
37	يراقب سجل الدوام اليومي باستمرار.					
38	يحافظ على النظام في المدرسة بشكل واضح.					
39	يوفر المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها					

شكراً لتعاونكم .....

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة طالب ماجستير إلي وكيل وزارة التربية والتعليم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

رقم ... / 35/ع . ج . س .

Date: 2013/05/20  
التاريخ

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ فضل رباح أحمد أبو عريب، برقم جامعي 120110837 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي  
وعلاقته بالمناخ التنظيمي

وبالله ولي التوفيق...

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز  
٢٠١٢



مسودة لبر...

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل المهمة الي مديرات التربية والتعليم في محافظات غزة

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
General Directorate of Educational planning



المملكة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وث.ت.ع مذكرة داخلية ( ٢٠١٣ / ٥ / ٢٦ )  
التاريخ: 2013/5/26  
الموافق: 16 رجب 1434 هـ



السادة / مديري التربية والتعليم  
المحتفون بالذات  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدبكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحث/ فضل رباح أحمد أبو عرب والذي يجري بحثاً بعنوان :

\* درجة معارمة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي\*

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمديريتكم للموقرة، وذلك حسب الأصول.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم /غزة  
قسم التخطيط والتطوير

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي



السادة:  
• السيد / عماد زاهد التربية والتعليم /غزة  
• السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم /غزة  
• السيد / وكيل الوزارة لشؤون الشؤون الإدارية وثالثة  
• ذلك.

Flawer Al-Faqher

Gaza (08-2864496 – 2866809 Fax:(08-2865909)

شقة - هاتف(2864496-08-2866809) فاكس(08-2865909)

E-mail:moehe@gov.ps