

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية
الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها

إعداد

ريم نصوح ظاهر عواد

إشراف

د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2012م

علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية
الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها

إعداد

ريم نصوح طاهر عواد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2012/1/31 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....	رئيساً / مشرفاً	د. حسن محمد تيم
.....	ممتحناً خارجياً	د. محمد عبد القادر عابدين
.....	ممتحناً داخلياً	د. علي عادل الشكعة

الإهداء

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها.... وحصنتني أحشاؤها قبل يديها
إلى شجرتي التي لا تذبل....إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين
إلى أمي إلى قلبها النابض مددا وعطاء....
إلى قدوتي الأولى....ونبراسي الذي ينير دربي...
إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود
إلى أبي الذي منحني الجسارة وخط لي منذ المهد إشارات الحياة
إلى من تشاركت معهم أحلام الطفولة وآمال الغد والتقطت أنفاسي عبير حنينهم...
إلى إخوتي وأخواتي..طاهر، وأحمد، وأماني، وسوسن، ومنى...
إلى أهلي وأصدقائي وكل رعاة القلب الذين ساندوني ومدوا لي جسورا للمحبة....

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً ، الحمد لله الذي وهبنا علماً، وعلماً ما لم نعلم، وأعاننا على إتمام هذه الدراسة، وهذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأُمي الأمين، معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الصراط المستقيم، حث على طلب العلم وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة.

تقديرًا و عرفانًا مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء، إلى الدكتور الفاضل، الشامخ بعلمه الدكتور حسن تيم، الذي أشرف على هذه الدراسة، وكان خير مشرف وموجه في جميع المراحل، والذي قدم النصح والإرشاد، ومنحني من علمه الوفير، وقدم لي كل المساعدة والنصح والتوجيه.

والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد عابدين والدكتور علي الشكعة لملاحظتهما القيمة التي أغنت الرسالة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع مديري ومديرات المدارس الذين شملتهم الدراسة لتعاونهم معي.

إلى كل هؤلاء أهديهم جميعاً ثمرة خطوتي الأولى في رحلة الألف ميل.....

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية
الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها

Transformational Leadership Relation with the Organizational Climate in Public Secondary School in Palestine from the points of View of Principals

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة
أو لقب علمي أو بحثي لدى أي 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: ريم نصوح طاهر عواد اسم الطالب:

Signature: التوقيع:

Date: التاريخ:

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الملحقات
ز	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
12	الأدب النظري
51	الدراسات السابقة
65	تعقيب على الدراسات السابقة
67	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
68	منهج الدراسة
68	مجتمع الدراسة
68	عينة الدراسة
69	أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
70	صدق الأداة
71	ثبات الأداة
72	إجراءات الدراسة
72	متغيرات الدراسة
73	المعالجات الإحصائية
75	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
76	النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
80	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
90	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
91	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
95	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
101	التوصيات
103	المراجع العربية
109	المراجع الأجنبية
116	الملحقات
b	الملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.	جدول رقم (1)
71	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي.	جدول رقم (2)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية.	جدول رقم (3)
78	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية (المعيار = 3).	جدول رقم (4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية.	جدول رقم (5)
80	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية (المعيار = 3).	جدول رقم (6)
81	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.	جدول رقم (7)
82	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	جدول رقم (8)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.	جدول رقم (9)
85	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.	جدول رقم (10)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال رؤية المدرسة، وفق متغير الخبرة.	جدول رقم (11)
87	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال أهداف الجماعة، وفق متغير الخبرة	جدول رقم (13)
87	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال أداء المعلمين، وفق متغير الخبرة.	جدول رقم (13)
88	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.	جدول رقم (14)
89	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.	جدول رقم (15)

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
117	أسماء المحكمين.	ملحق (1)
118	أداة الدراسة.	ملحق (2)
123	كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم.	ملحق (3)
124	كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا.	ملحق (4)
125	كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة.	ملحق (5)

علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية

الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها

إعداد

ريم نصوح طاهر عوّاد

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، إضافةً إلى بيان تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً. واختيرت منه عينة بطريقة عشوائية، وتكونت من (288) مديراً، أي ما يقارب (44.1%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية (0.91)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور المناخ التنظيمي (0.87)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك واقع عالٍ جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ونماذج العمل، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، والقدوة في العمل، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح الذكور.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا مجال أهداف الجماعة، ولصالح حملة الماجستير فأعلى.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة، ما عدا مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ولصالح أصحاب الخبرة الأكبر.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.

سادساً: وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها:

- العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية الحكومية عامة، وتدريبهم عليها، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة علاقة القيادة التحويلية وأثرها في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة على عينة من المديرين.
- ضرورة دراسة الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية عن قرب وتحليلها كمّاً ونوعاً، وتعميمها على باقي المدارس الثانوية، فقد أظهرت الدراسة تمتعهم بمستوى مرتفع جداً من القيادة التحويلية.
- إجراء دراسات عن مستوى تطبيق القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من وجهات نظر المعلمين، باعتبار أن هذه الدراسة تمثل وجهات نظر المديرين.
- توجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى، أو دراسة علاقة القيادة التحويلية والممارسات الإدارية في المدرسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

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

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تركز اهتمام الباحثين خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين على دراسة العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في فاعلية المنظمات التربوية، فالاعتقاد السائد لدى كثير من المربين مثل جريفيثز Griffiths، وماكلين MacLean يجسد حقيقة أن أي محاولة لإصلاح النظم التربوية وتطويرها تظل قاصرة عن تحقيق غاياتها ما لم تعمل على تطبيق نظم الإصلاح والتطوير التربوي من تحسين هيكلية المؤسسات التربوية، ونوعية التعليم والتدريب.

وتعد القيادة التربوية من المواضيع التي نالت جانباً من هذا الاهتمام باعتبارها الأداة المسؤولة عن إحداث الإصلاح والتطوير المرغوب فيه، ولعل من التطورات المهمة التي حدثت خلال نهاية القرن الماضي ظهور نظرية القيادة التحويلية، والتي يعد ظهورها بمثابة استجابة لحاجات المجتمع الأكاديمي الملحة والداعية لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات وكرغبة عبر عنها المربون بضرورة توظيف القيادة التربوية التحويلية لإصلاح وتطوير أداء المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف، إذ يشير بولدن (Bolden, 2003) إلى أن الأفراد الذين يتم تأهيلهم لتولي المراكز القيادية، والذين لديهم استعداد لتولي مسؤوليات هذه المراكز عليهم أن يتعلموا الكيفية التي تجعل منهم قادة أكثر فاعلية، وهذا لا يتحقق إلا بامتلاكهم مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية القادرة على تحويل الأداء التربوي إلى واقع تربوي جديد أكثر إنتاجية وفاعلية.

إن القناعة الراسخة لدى أغلب قيادات المنظمات المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية والعلمية المتسارعة تؤكد على حقيقة أن استمرار المنظمات وتطورها لا يتحقق إلا من خلال الاستجابة الفاعلة لرغبات المجتمع المحلي وحاجاته المتنامية، وهذا يعزز أهمية

عنصر المرونة في بقاء المنظمات ونموها من خلال قابليتها العالية للتكيف باعتمادها نظم فاعلة للمعرفة والمعلومات (الهاللي، 2006).

لقد تغيرت الحاجات التربوية المجتمعية مع التطور التكنولوجي والتربوي، مما تتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مكونات النظم التربوية بما في ذلك إصلاح وتطوير أداة قياداتها.

إن التفكير بالقيادة على أنها المقدررة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات، وممارسة السلطة، وأنها عمل فردي اندفاعي، أو أنها من أعمال المغامرة أو أنها خلاصة الجهود الفردية لم تعد تنسجم مع طبيعة تطور العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين، فهذا النمط من التفكير يبعد القادة التربويين عن التركيز على أهمية العمل الجماعي أو عمل الفريق، ويقصي أي محاولة توضع لتحسين وتطوير المنظمات التربوية (Cooper, 2005).

إن النظم التربوية في مسيرتها باتجاه الإصلاح والتطوير التربوي تواجه تحديات معقدة تتعلق بتوافر قيادات تربوية متبصرة لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية، وسبل الانفتاح التربوي، لذلك فإن قضايا الإصلاح والتطوير المنشود بحاجة إلى تبصر، كيف تتم هذه العملية؟ ومن أين تبدأ؟ وما مترتبات ذلك على النظام التربوي والمجتمعي؟ وكيف يمكن تحقيق الفاعلية التربوية عبر الإصلاح التربوي؟ وما مبررات الإصلاح ومقوماته؟ وما المسوغات الدافعة لإحداثه؟ (مصطفى، 2002).

إن هذه التحديات تتطلب وجود قيادة تربوية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام المنظمي لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، وترفع من مقدرات العاملين بالنظم التربوية، وتمنحهم هوامش مناسبة لحرية الأداء، وتستجيب بفاعلية لمتطلبات المجتمع وحاجاته؛ لذلك توجد حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن وتثق بقدرات الآخرين، قيادة محفزة تمتلك رؤية لمستقبل النظام التربوي، وتدرك الاعتمادية المتبادلة لهذا النظام مع غيره من النظم المزملة له، قيادة تعيش ديمومة استبصار حاجات المجتمع وإمكاناته، وتعمل بفاعلية على الاستجابة الفاعلية لحاجاته دائمة التغيير، وتدفع العاملين في النظام التربوي لتحقيق هذه الغايات عبر المشاركة في

الرؤية وصياغة الأهداف، والمشاركة الواعية في صنع القرارات لتحقيق التميز في الأداء. تتمثل هذه القيادة في القيادة التحويلية باعتبارها عملية حساسة لبناء المنظمات والمؤسسات من خلال تشاركية الرؤى وتوزيع المهام القيادية وبناء ثقافة منظمة تعزز وتنظم المشاركات الفردية لمدخلات النظم (Sankar, 2003). ويؤكد بريانت (Byrant, 2003) على أن نظرية القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة من مناخات المنظمات المعرفية والتعليمية، فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية عندما يمنحون هامشاً أوسع من الحرية في أداء العمل، وبلورة الأفكار الجديدة، وإشراك الآخرين في مناقشتها، وفحص ما توصلوا إليه بشأنها، فضلاً عن ذلك يمتلك القائد التحويلي المقدر على جذب الأفراد المبدعين الذين يضع أمامهم رؤية محفزة، ويطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حولها، وتحديد سبل تفعيلها وتنفيذها، الأمر الذي يسهم في جعلهم يصلون إلى أعلى مراتب الإبداع والابتكار.

ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم المناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً أكبر من نموذج أو شخصية القيادة في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة (سمارة، 2007).

ويلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبياً أم إيجابياً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل (همشري، 1999).

ويسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في بناء جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل، كما أنه يزيد من مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، فيجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة (شلعوط، 2003).

ويقوم المناخ التنظيمي على أساس صراحة متوافرة بين العاملين والإدارة بصورة تضمن سير العمل، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمانة وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة (الحوالدة، 2010).

لذلك فقد ارتأت الباحثة دراسة علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، باعتبارهم قادة ميدانيين، وللتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية في أداء العاملين في المدرسة، وفي تحصيل الطلبة أيضاً. ويمكن أن تفيد هذه الدراسة كلا من وزارة التربية والتعليم، والمديرين أنفسهم في التعرف إلى درجة تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الحكومية، وتأتي هذه الدراسة لسد النقص في مجال العلاقة بين القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

لقد تغيرت وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر، فلم تعد قاصرة على مزاوله الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل إن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، إذ تعد عملية صنع القرارات الجماعية التشاركية من سمات القيادة المدرسية الفاعلة، تلك القرارات التي يتم صنعها بشكل جماعي من خلال مشاركة المعلمين والعاملين والطلبة وأعضاء المجتمع المحلي. إن التعقيد المصاحب لأي محاولة لاتخاذ قرارات تطويرية فاعلة يجعل من الصعب على مدير المدرسة اتخاذها بمفرده، أو أن يفعلها بعيداً عن مشاركة كل المتأثرين بها (دروزة، 2003).

كما أن تحصيل الطلبة يمكن أن يتحسن بشكل ملحوظ في ظل هذا النمط من القيادة، ذلك أن القيادة التحويلية أحد السبل المهمة في تحقيق مستويات عالية في حفز العاملين والطلبة وزيادة أدائهم، كما أن الممارسات المدرسية والبيئة التعليمية يُمكن أن تتحسن في ظل القيادة التحويلية، ولعلّ الحاجة إلى دراسة واقع القيادة التحويلية ومدى ممارسة المديرين لها، وعلاقتها بالمناخ

التنظيمي، قد يسهم في توفير مادة تربوية إدارية في البناء الإداري النظري، وتحسين ممارسات المديرين في الميدان التربوي.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الآتي:

"ما علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية من وجهات نظر المديرين فيها؟"

أسئلة الدراسة:

تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها؟
2. ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها؟
3. هل يختلف واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص؟
4. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، فقد اشتقت الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير التخصص.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1 التعرف إلى واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها.
- 2 التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها.

3- التعرف إلى اختلاف وجهات النظر في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص).

4- التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية القيادة التحويلية في تطوير المنظمات، ورفع مستويات الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية وفي إيجاد مناخ إنساني، فتأثير القيادة التربوية التحويلية ينعكس بشكل غير مباشر على تحصيل الطلبة وأداء المعلمين في المدارس، وبالنظر إلى النتائج الإيجابية للقيادة التربوية التحويلية في المنظمات التربوية، فإن الحاجة لهذا النمط من القيادة تصبح أكثر إلحاحاً في المنظمات التربوية في المجتمعات النامية، التي تعاني من مشكلات تربوية في غاية الصعوبة والتعقيد، ناتجة عن انخفاض معدلات الأداء، وغياب نظم فاعلية للمساءلة والمحاسبة، وتراجع أخلاقيات النظام التربوي، وتنامي أعداد الجمهور المدرسي، وقلة الموارد المادية والمالية والافتقار لعنصر الخبرة والكفاءة والجدارة المطلوب توافرها في قيادات هذه النظم.

وتستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في إتمام النقص في دراسات القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، وإغناء المكتبة الفلسطينية ببحث جديد عن القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، وتقديم مؤشرات لوزارة التربية والتعليم وللمديرين عن مستوى الممارسات الإدارية المدرسية في مجال القيادة التحويلية، فقد ساعدت هذه الدراسة الباحثة على تطوير مهاراتها، وتطبيق بحث علمي حقيقي ودراسة ميدانية، مما أكسبها عمقاً ودراسة في البحث العلمي والمنهجية العلمية السليمة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- المحدد البشري: مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- 2- المحدد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية وهي (جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس، نابلس، سلفيت).
- 3- المحدد الزمني: الفصلان الدراسيان الأول 2010-2011، والثاني 2010-2011.
- 4- المحدد المنهجي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بأدائها، وصدق الأداة وثباتها، كما أنها تتحدد بعينتها.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

القيادة التحويلية:

"هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية" (Molero et. Al, 2007).

ويُقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة: قدرة مدير المدرسة في الارتقاء بمستوى العاملين والطلاب في المدرسة وخلق البيئة الملائمة للتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات. ويُقصد بالقيادة التحويلية إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة قياس القيادة التحويلية المستخدمة في هذه الدراسة.

المناخ التنظيمي: هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها (أحمد، 2008)، ويُقصد به إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة قياس المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل تعريفاً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي وأهميتهما، وعناصرهما، كما تقدم عرضاً لعددٍ من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوعي القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي.

أولاً: الأدب النظري:

يتعرض الأدب النظري إلى القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها في المنظمات الإدارية وفي المدرسة، بالإضافة لذلك يتناول الأدب النظري مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، ودواعي الاهتمام به، وعناصره.

مفهوم القيادة التحويلية:

إن التركيز على فردية القيادة والنظر إليها على أنها محور العمل والتأثير والقوة، قد حال دون الفهم المتكامل لخصائص القيادة الفاعلة، فالقيادة في نظر نورثهاوس (Northouse,2001) تعد مفهوماً شاملاً للعلاقات البيئية والشخصية، وبالرغم من أن القائد يدير معظم النشاطات المنظمة، إلا أن هذه النشاطات يتم مزاولتها من قبل العاملين الذين لديهم إمكانية المشاركة في إدارة تلك النشاطات، فقيادة المنظمة يظهر من صفوف العاملين بوصفهم يمتلكون المقدرة على القيام بالأدوار القيادية، ويرغبون في شغل الموقع القيادي، وعادة ما تقترن هذه الرغبة بالكفاية الذاتية، والتعاطف مع الآخرين، والإبداع، والمرونة، والمساءلة الذاتية، والمقدرة على الاتصال والتواصل، وفض النزاعات، وتفويض الصلاحيات.

لقد كان جيمس بيرنز (Burns,1978) أول من أحل القيادة التحويلية محل القيادة التبادلية، إذ أكد على أن القيادة التحويلية تحفز العاملين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات وذلك من خلال:

- 1- رفع مستوى الوعي بأهمية وقيمة النتائج وتحديد طرق تحقيق تلك النتائج.
- 2- جعل العاملين يعملون على تحقيق المصلحة العامة أو مصلحة الفريق ويفضلون ذلك عن طريق تحقيق مصالحهم الشخصية.
- 3- الارتقاء بحاجات العاملين من الحاجات الأمنية والانتقال بحاجاتهم إلى تحقيق الذات والاعتراف بدورهم وأهميتهم في بقاء واستمرار المنظمات (Bass, 2001).

لقد أوضح بيرنز (Burns)، مفهوم القيادة التحويلية والتبادلية في المجال السياسي، وظهر مفهوم القيادة التحويلية في مؤلفاته التي تناولت سلوكيات وممارسات القادة السياسيين، وعلى أساس أفكار فيبر Weber عن القوة والكاريزما وضع بيرنز (Burns)، نظرية القيادة التحويلية والتي أكد فيها على أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين بهدف توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات والموارد الاقتصادية والسياسية ووضعها في إطار المنافسة والصراع لتحقيق الأهداف بصورة مستقلة أو تبادلية بين القائد والعاملين (Geijseal et. Al, 2003).

وينظر باس (Bass,2001) للقيادة التحويلية على أنها نوع من القيادة التي تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لإنجاز المصلحة العامة. فالقائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة ويتواصل مع العاملين بفاعلية لتحقيق هذه الرؤية، ويتصرف بوصفه أنموذجاً يؤتم به، ويلهم العاملين معه ويحفزهم فكرياً لتحقيق الإبداع من خلال إيجاد حلول غير منظمة لمشكلات العمل، ويفوض صلاحياته لهم ويمكنهم من مزاولة هذه الصلاحيات لتحسين وتطوير مقدراتهم ومهاراتهم القيادية. ويرى أفوليو وآخرون (Avolio et. al, 1991) أن القيادة التحويلية ترفع من رغبة العاملين في الإنجاز والتطوير الذاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل والمنظمة، وتزيد من ثقة العاملين بأنفسهم فالقائد التحويلي يتصرف بالنفوذ المثالي، ويُقدّر العاملين معه ويحفزهم فكرياً لتحقيق رؤية عن المنظمة، ويجعلهم أكثر

إحساساً برسالة المنظمة وأهدافها. فالقادة الذين ينظر إليهم كتحويليين من قبل أتباعهم على درجة عالية من الأخلاق، ولديهم دوافع داخلية وليست خارجية تحكم تصرفاتهم وممارساتهم، فهم يعتمدون المساءلة الذاتية ويخضعون ذواتهم لسلطة الضمير مما يمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية في الطريقة التي يعمل بها العاملون معهم، ويجعلهم أكثر مقدرة على تطوير وتغيير المنظمات (Avolio,1994). فالقيادة ليست تركز وتوحيد للسلطة ولكنها تفويض وتمكين للصلاحيات لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيز العاملين وإلهام مشاعرهم (Feenan,2004)، والقيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها وتعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام ويتحقق ذلك من خلال كارزماتية القيادة وعملها على إشباع الحاجات العاطفية لكل فرد وتشجيعها ودعمها لإبداعات العاملين (العامري، 2002).

والقيادة التحويلية ضرورة لا غنى عنها للارتقاء بالمعلمين إلى مستويات متقدمة في العمل المدرسي خاصة في ظل بيئة تعليم وتعلم دائمة التغيير، إذ أصبحت القيادة التقليدية غير قادرة على الاستجابة الفاعلة للتطورات التربوية المعاصرة (Geijsel, et. al, 2003). فالعلاقات القائمة على السلطة في المدارس بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور وموظفي المدارس والطلبة كانت دائماً موضع استياء المجتمع المدرسي، ومحل انتقاد الباحثين في الحقل التربوي، لذلك ظهرت مبادرات الإصلاح وإعادة الهيكلة، ووُضعت استراتيجيات للتطوير التربوي المدرسي، والتي تطالب بتغيير العلاقات القائمة على السلطة، ويشمل ذلك إدارة المدرسة، وزيادة مشاركة أولياء الأمور والمعلمين في صناعة القرار المدرسي، وإتاحة الفرص الكافية أمام المعلمين للمشاركة في قيادة المدرسة (Leithwood, 1999).

إن المدارس المعاصرة بحاجة إلى قادة يمتلكون رؤية يشركون المعلمين في وضعها وتنفيذها، إذ دعمت الأبحاث الإدارية التربوية الفكرة القائلة بأن المدارس الفاعلة لديها قادة يمتلكون رؤية خاصة بالمدرسة، ويعملون على رفع درجة الوعي لدى المعلمين بها واتجاه أهمية، وقيمة النتائج المتوقعة وطرق تحقيقها كما أنهم يحفزون المعلمين على الترفع عن

مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها (Barnett & McComick, 2003).

فالقيادة المدرسية الفاعلية كما يصفها المعلمون هي تلك القيادة التي لديها أهداف واضحة ومدرسة، وهي التي تعمل على تفويض صلاحياتها للمعلمين، وتشجعهم على المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات المدرسية، وتعامل المجتمع المدرسي بعدالة واحترام، إذ اتضح أن شعور المعلمين بالاستياء والإجهاد كان ناتجاً عن عدم تلقيهم الاحترام والتقدير المناسب من القيادات المدرسية، كما اتضح أن سلوكيات القيادة التحويلية وممارساتها ارتبطت إيجابياً مع تحصيل الطلبة ورضاهم ورضا المعلمين الوظيفي (Grififth, 2004).

أهمية القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية (Avolio et. al, 1991).

فالمنظمات المعاصرة دينامية في جوهرها فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيماً ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية إذ تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز (Bass, 1999).

إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين (Green et.al, 2003). إذ كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي:

1- رفع مستويات الأداء التنظيمي.

- 2- الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- 3- رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداءات المتميزة (Lusser & Achua, 2003).
- ويرى ليثوود (Leithwood, 1999)، أن القيادة المدرسية التحويلية تعمل على:
 - 1- تطوير أداءات العاملين بالمدرسة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية المدرسية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية.
 - 2- تجعل المعلمين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
 - 3- تشرك المعلمين في وضع الأهداف والرؤية المدرسية وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وأبدال متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
 - 4- تشكل من المجتمع المدرسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على التميز والإبداع.
 - 5- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام أعضاء المجتمع المدرسي وتشركهم في صناعة القرارات المدرسية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم ومقدراتهم.
 - 6- تتحسس حاجات المعلمين والعاملين والطلبة وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

ويشير جيسل وآخرون (Geijsel et. al, 2003) إلى ضرورة القيادة التحويلية المدرسية للارتقاء بالمعلمين وتحسين مقدراتهم وتنمية مهاراتهم لجعلهم أكثر مقدرة على الاستجابة الفاعلة لبيئة التعليم دائمة التغيير.

ويرى هويل وأفوليو (Howell and Avolio, 1991) أن القيادة التحويلية لمدير المدرسة ترتبط إيجابياً مع أداءات الطلبة (Lucks, 2002). ويؤكد الهاللي (2006) على أن تحصيل الطلبة يمكن أن يتحسن بشكل ملحوظ مع وجود قيادات مدرسية تحويلية، فالقيادة التحويلية يجب أن ينظر إليها كأحد السبل المهمة في تحقيق مستويات عالية ومتميزة في الأداء المدرسي (Layton, 2003).

ويرى جريفث (Griffith, 2004) أن سلوكيات القيادة التحويلية المدرسية لها أثر إيجابي في مستوى تحصيل الطلبة، وفي التعامل الفاعل مع أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، كما أنها تسهم في رفع مستوى الولاء والرضا الوظيفي للمعلمين، وتجعلهم أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف المدرسية، فهذه القيادة تضع حداً للنزاع والصراع المدرسي، وتقلل من حالات ترك العمل بالمدرسة، وتعمل باستمرار على دعم وتعزيز قيم المشاركة والاندماج والثقة والمساءلة الذاتية بين أعضاء المدرسة من خلال تأسيسها لمناخ مدرسي باعث على التعليم والتعلم وتسوده قيم وأخلاقيات المشاركة والعدالة والاحترام والمساواة.

أبعاد القيادة التحويلية:

اشتمل استبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي وضعه باس (Bass, 1985) على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، وبُعدين لقياس القيادة التبادلية، ويمكن تحديد أبعاد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

1 - الكاريزما:

تُوصف الكاريزما بأنها الجاذبية الشخصية، والشخص الكاريزمي هو القادر على التأثير في الآخرين، وفي سياق القيادة التحويلية تُعد الكاريزما قيام القائد بزرع الكبرياء في نفوس

العاملين، وترتيب أولويات المهام، وتعرف الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد الكاريزمي يضع المعنى أو المغزى، من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً، وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين (Kemt et. al, 2001).

2 - تقدير الأفراد واحترامهم:

وذلك بتفويض الصلاحيات لهم، وتمكينهم من ممارستها، وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

3 - الحافز الفكري:

يعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف (Hater & Bass, 1988)، لقد تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد. كما تم إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها باس (Bass, 1985) فالقائد التحويلي يعمل على تصميم رؤية واضحة، ويشرك العاملين في صياغتها، ويركز على تحليل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين وإثراء أفكارهم لإيجاد حلول إبداعية لهذه المشكلات، كما أنه يعمل على الرفع من حاجات العاملين ووعيهم لجعلهم أكثر حساسية بأهداف المنظمة ورسالتها، والقائد التحويلي بذلك يبدي مجموعة من الخصائص والمهارات القيادية حددها أفوليو وآخرون (Avolio et. al, 1991) في أربع خصائص أساسية هي:

1. تقدير الأفراد:

يولي القائد التحويلي اهتماماً بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداءات العاملين، ويرى كريشان (Krishan, 1998) أن كثيراً من القادة لا يؤثر في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل. وقد حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على

مقدرة القائد ودوره في إقناع واسترضاء العاملين، وقد يتم باستخدام إستراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر ووضع معايير ومواعيد صارمة لإنجاز المهام والضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأداءات المطلوبة، كما توجد إستراتيجية التآلف التي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين، وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم، والثناء على جهودهم كما قد يستخدم القائد إستراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.

2. التحفيز الفكري:

ويقصد به إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (Krishan, 1998). فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية. والقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز التفكيري يعد ضرورياً وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يُعد ضرورياً في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، إذ أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة الفاعلية في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، فالمشاركة والمساهمة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولاءهم للمنظمة (Avolio et. al, 1991). كما أشارت نتائج البحوث والدراسات الإدارية إلى حقيقة أنه كلما شعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به، وأن عمله له معنى لديه، ويشعره بنوع من التحدي، وأن مهامه واضحة وأن عمله يتيح له إقامة علاقات داخلية وخارجية

مناسبة، وأنه يحظى بالدعم والتشجيع من الرؤساء والزملاء الذين تربطه معهم علاقات ثقة متبادلة، وأن المنظمة توفر له دخلاً مجزياً، وأن مجهوداته تحظى بالتقدير والاعتراف من الرؤساء، زاد ولاؤه الأخلاقي من خلال إحساسه بالالتزام للعمل بالمنظمة، ورغبته الصادقة في المساهمة الجادة في وضع الأهداف والخطط والمشاركة في رسم السياسات التنظيمية (العتيبي والسواط، 1997).

3. التحفيز الملهم:

يعرف وودز (Woods, 2003) الإلهام بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المنظمة من خلال أساليب القيادة الإلهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف أو الإشادة بأدائهم المتميزة، فالإلهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاتاً تحفز وتلهم العاملين وتدفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماسة القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذه الحماسة تخلق في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة. فالقيادة الملهمة تضمن توفير المعنى لممارساتها التي تتصف بالجدية والتحدى، والنظرة الفاحصة والمتفائلة للمستقبل، وتعمل على صياغة توقعات تؤدي إلى تحقيق الأهداف والرؤى الموضوعية، وتقدم المبادرات المستمرة لتطوير المنظمة مع تحملها للمخاطر التي قد تنشأ عن ذلك، فهي قيادة تمتلك المقدرة على التعامل مع الأزمات وتخلق إحساساً لدى العاملين بالأهداف المشتركة، وتعمل على تعميق قيم الإيمان في نفوس التابعين (أفوليو، 2003). ويشير أفوليو وآخرون (Avolio et.al, 1991) إلى أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة الملهمة كشيء غير قابل للبحث، باعتبار أن الحافز الملهم هو من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكاريزما هي نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها لذلك كان الاتجاه السائد يقضي بضرورة التعامل مع خصائص القائد الأكثر واقعية.

وترى الباحثة أن التركيز المعاصر على القيادة التحويلية يعاني من مشكلات ذات صلة بالتحفيز الفكري والإلهامي، ففي الوقت الذي يكون فيه التحفيز الإلهامي ملحوظاً وشائعاً في مستويات الإدارة العليا للمنظمة، فإن قيادات القاعدة قد تكون لديهم درجات معينة من التحفيز الملهم من وجهات نظر العاملين لهم، بعكس الاعتقاد الذي كان سائداً والذي قصر عمليات التحفيز الفكري والإلهامي في مستويات الإدارة العليا، فقد يعمل قادة المستويات الوسطى والتبادلية على تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، وتحديد أدوارهم وتمييز الأدوار لقادة ملهمين آخرين، وهذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين وإمكانية تحقيق ذلك تحدث ولو جزئياً من خلال الاهتمام المزدوج بتقدير الأفراد والتحفيز الفكري، وهذا السلوك يدعم المقدرة الإلهامية لدى القائد لكونه يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم، ويدعم ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات، وبوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة.

4. التأثير المثالي:

يعرف أفوليو وآخرون (Avolio et. al, 1991) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسن العاملون، فتزداد مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما يظهر التأثير المثالي من خلال إقامة ورشات العمل التي تطور مهارات العاملين وتجعلهم قادرين على قيادة أنفسهم، فالتأثير المثالي هو نتيجة لأثر جميع خصائص القيادة التحويلية.

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة، وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي، بموجب

إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2001).

ويرى باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1992) أن التأثير المثالي خاصة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعلون العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق أداءات تفوق التوقعات.

ويشير وودز (Woods, 2003) أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة، تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه.

لقد وضع ميتكالف وميتكالف (Metcalfe & Metcalfe, 2001) أبعاد أخرى للقيادة التحويلية تمثلت في:

- 1 - **البعد السياسي:** ويتعلق هذا البعد بتفاعل القائد مع البيئة الخارجية لضمان تأييد المجتمع لاستمرار المنظمة في مزاولة نشاطاتها، وتوليد القناعة المجتمعية بأهميتها، من خلال حماية القائد لأدواره المتصلة بنشر الوعي المجتمعي لتوضيح رؤية المنظمة ورسالتها.
- 2 - **تفويض الصلاحيات:** لتطوير المقدرات القيادية للعاملين، وتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم، وإشعارهم بأهميتهم.
- 3 - **الإلهام:** لتعزيز الشعور الإيجابي تجاه رسالة المنظمة وأهدافها من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وممارساتهم، وقيمهم وقناعاتهم.
- 4 - **الاحترام والتقدير:** أي احترام مشاعر العاملين لتوليد الانتماء والولاء للمنظمة.

- 5- **عمق الرؤية:** ويتصل هذا البعد بوضع استراتيجيات واضحة، وتصميم الخطط الكفيلة لتحقيق الرؤية.
- 6- **الخصائص الشخصية:** وتشمل سلوكيات الأمانة، والنزاهة، والثقة الذاتية، والحزم، والانفتاح على العاملين وإشراكهم في صنع القرارات.
- 7- **المقدرات الفكرية:** ويتعلق هذا البعد بتشجيع التفكير الاستراتيجي والناقد لحل مشكلات العمل بطرق إبداعية وسبل ابتكارية.
- 8- **دعم العاملين:** وذلك من خلال تحفيزهم، والتعاطف معهم، والإحساس بمشاعرهم، وإشباع حاجاتهم، والاستماع الجاد والصادق لأرائهم ومقترحاتهم.

إن الأبعاد التي يمكن من خلالها تعرف طبيعة القيادة التحويلية وممارستها في المنظمات متماثلة بغض النظر عن طبيعة وحجم المنظمة، ومع ذلك توجد خصوصية لأبعاد القيادة التحويلية المدرسية ناتجة عن خصوصية النشاطات الإنسانية التربوية.

لقد بدأت بحوث القيادة التحويلية في السياقات المدرسية والتربوية في كندا على يد ليثوود وآخرون (Leithwood et.al) في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وأكّدت نتائجها على أهمية أبعاد القيادة التحويلية الثلاثة والمتمثلة في وضع الرؤية والتحفيز الفكري وتقدير الأفراد (Geijsel et. al, 2003)، ويرى يو وآخرون (Yu et. al, 2002) أن التعريف الأكثر تحديداً لأبعاد القيادة التحويلية المدرسية يجب أن يشتمل على الأبعاد التالية:

1 - تعرف الرؤية وصقلها:

فممارسات القيادة التحويلية تهدف تعرف فرص جديدة لتطوير المدرسة ونشر الرؤية المدرسية بين المعلمين والعاملين فيها، وعندما تكون الرؤية ذات قيمة فإنها تقود إلى الالتزام غير المشروط بها، إذ يؤكد بارنت وماكورمك (Barnett & McCormick, 2003) على حقيقة أن الرؤية تعد عنصراً من عناصر القيادة التحويلية تشجع على تحقيق مستويات عالية من الالتزام، وتقدم الحافز للأفراد وتدفعهم لحل مشكلات العمل ذات الصلة بإعادة الهيكلة، فالرؤية

تعني وضع هدف مثالي والسعي لتحقيقه، والرؤية المثالية مطلب أساس لتحول القائد من درجة الوعي لدى العاملين تجاه أهمية وقيمة النتائج المتوخاة وطرق تحقيقها، كما يتم تحفيزهم على السمو على مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها.

والرؤية غالبا ما ينظر إليها على أنها نقطة الانطلاق لجهود القائد في تحويل العاملين، وتحويل المجموعات والمنظمات، فالنتائج السلبية للقائد والمنظمة، والمشكلات الناتجة عنها غالبا ما تحدث بسبب ضبابية الرؤية أو عندما يبالغ القائد في رؤيته أو يقلل من أهميتها، كما قد يفشل القائد في تحقيق الرؤية في حالة كونها لا تعكس حاجات المنظمة وقيمها والتغيرات الحاصلة في حاجات العاملين أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فضلا عن ذلك فإن مشاركة العاملين في تطوير رؤية المنظمة لا يضمن أنهم يمتلكون تصورا واضحا عن أهدافها، وسبل تحقيقها، ويرى غرايبة (2009) أن سلوك القائد التحويلي المتعلق بهذا البعد يشتمل على خلق الرؤية أولا ونشرها بين العاملين ثانيا شريطة أن تقوم الرؤية على إطار مفاهيمي، ويجب على القائد أن يطرح الأسئلة الآتية عند تصميمه للرؤية:

ما المقصود بالرؤية؟ وما هو محور أو محاور الرؤية؟ وكيف تكون الرؤية واضحة وذات معنى؟ وكيف ينشر القائد الرؤية وكيف يوفر الالتزام بالرؤية؟ وما توقعات القادة من العاملين بالمنظمة؟ وما هو تأثير الرؤية في فاعلية المنظمات؟

2 - تبني الأهداف الجماعية وقبولها:

وذلك من خلال رفع مستوى التعاون بين العاملين، وجعلهم يعملون معا لتحقيق الأهداف المشتركة، فأهداف المجموعة تكون مثالية في طبيعتها وتساعد على تطوير هويتها، إن هذه الممارسات تدعم التزام العاملين من خلال تأثيرها في الأهداف الشخصية كما أن الطبيعة الإلهامية للقائد تدعم عمليات الإثارة الوجدانية وتؤثر إيجابا في معتقدات العاملين.

3 - إيجاد توقعات لأداء مجدد أو "متميز":

وتتمثل في مجموعة من السلوكيات التي تظهر توقعات خاصة بالتفوق والتميز وتحقيق الجودة في الأداء، فالتوقعات من هذا النوع تساعد العاملين على رؤية طبيعة التحدي من أجل تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي بذلك تعمل على تقليص الفجوة الأدائية بين ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه وما يتم إنجازه فعلا.

4 - تقديم مساعدة للأفراد:

وذلك باحترام العاملين والاهتمام بمشاعرهم الشخصية وإشباع حاجاتهم، وهذا البعد يؤثر في معتقدات العاملين من خلال التأكيد على أن مشكلات العمل التربوي ستعالج بجدية من قبل القادة.

5 - تقديم حافز فكري:

ويمثل تحدياً أو حافزاً للعاملين لإعادة فحص فرضياتهم المتعلقة بالعمل وإعادة التفكير في كيفية القيام بذلك، أي تقديم نوع من التغذية العكسية على أدائهم، وتقديم البراهين المقنعة التي تدعوهم لتعديل بعض ممارساتهم.

6 - تقديم أنموذج مناسب:

أي وضع أمثلة ونماذج من الممارسات يقتدي بها العاملون، بحيث تنسجم وقيم القيادة ورسالة المنظمة، فهذا البعد يهدف إلى رفع معتقدات العاملين المتعلقة بمقدراتهم وإحساسهم بالكفاءة الذاتية.

7 - تقوية الثقافة التنظيمية:

يهدف هذا السلوك القيادي التحويلي إلى تطوير معايير مشتركة وتوحيد قيم ومعتقدات ومواقف العاملين بالمنظمة ورفع درجة الاهتمام ومستوى الثقة المتبادلة بينهم مما يسهم في زيادة التزامهم بالأهداف المنشودة.

8 - تأسيس بنى من التشاركية:

إذ يعمل القائد على توفير فرص للعاملين بالمنظمة للمشاركة في صناعة القرارات وخاصة تلك القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية مما يجعلهم يعتقدون بأن لهم دورهم المهم في إحداث التغيير التنظيمي، الذي لا يقل أهمية بالنسبة لهم عن أهميته للنظام.

أما جريفث (Griffith, 2004) فقد حدد أبعاد القيادة التحويلية المدرسية في الأبعاد

الآتية:

1 - الكاريزما أو الإلهام:

وهي مقدرة القائد على تزويد المعلمين والعاملين بالشعور والإحساس اللازم برسالة المدرسة، وبالتالي خلق الالتزام والولاء للمدرسة وأهدافها، إذ يشير ناندال وكريشنان (Nandal & Krishnan, 2000) إلى أن الكاريزما كانت أهم عنصر في دراسة باس وزملائه عن القيادة التحويلية في المنظمات التعليمية والعسكرية والصناعية والصحية ومنظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية، إذ قيم العاملون رؤساءهم المباشرين على أنهم كاريزميون، وأن منظماتهم كانت أكثر إنتاجية من بقية المنظمات، فالقائد الكاريزمي كان أكثر دينامية من غيره على نحو جعل من العاملين معه يعملون لساعات طويلة، كما كانت لديهم ثقة كبيرة في ممارسات القائد مقارنة بغيرهم من العاملين الذين يتبعون قائدا غير كاريزمي، فالارتباط بين تقديرات القيادة الكاريزمية وفاعلية القيادة كان قائما بدرجة كبيرة، ولذلك فقد تمثلت مظاهر القيادة الكاريزمية على النحو الآتي:

- الخصائص أو الخصال التي تميز القائد الكاريزمي تتمثل في الثقة الذاتية، والتوجه للتأثير، والاعتقاد القوي بصحة معتقداته الأخلاقية.
- كلما زادت التصورات المفضلة لدى العامل تجاه القائد (كالجاذبية، والكفاءة، والدعم، والتميز) زاد تقليد العامل للقائد من حيث: القيم التي يحملها القائد، وتوقعات القائد من

أن الأداء الفعال سوف يسفر عن نتائج مرغوبة للتابع، والاستجابات الوجدانية للقائد تجاه الحوافز المرتبطة بالعمل، واتجاهات القائد نحو العمل والمنظمة.

• إن القادة الذين لديهم تأثير كاريزمي هم الأكثر احتمالا للتصرف على نحو يخلق انطبعا إيجابيا نحو الكفاية والرضا الوظيفي.

• إن القادة الذين لديهم تأثير كاريزمي هم أكثر احتمالا لوضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.

• إن القادة الذين يبثون الثقة في نفوس العاملين ويحفزونهم على تحقيق أداءات تفوق التوقعات يكون لديهم عاملون يقبلون الأهداف التي وضعها القائد، ويعتقدون أن بإمكانهم المساهمة في تحقيق تلك الأهداف، وقد يكون لديهم عاملون يكافحون للوصول إلى مستويات أداءية متميزة.

• إن القادة الذين لديهم تأثير كاريزمي هم الأكثر احتمالا ليسلكوا سلوكيات نشير الدوافع ذات الصلة بالإنجاز وتحقيق رسالة المنظمة.

• لا بد للقائد الكاريزمي من أن يكون متجددا بشكل يشد العاملين معه.

إن النظريات الإدارية التي تناولت القيادة الكاريزمية قد أظهرت وجود ثلاثة عناصر مميزة لهذه القيادة وهي:

▪ توصيل الرؤية.

▪ تنفيذ الرؤية.

▪ استخدام أسلوب تواصل كاريزمي (Nandal and Krishnan, 2000).

وترى الباحثة أن الرؤية جوهر القيادة التحويلية، فهي تزود القائد والمنظمة بخريطة من المفاهيم التي تحدد سير واتجاه المنظمة وهويتها، وتمنح العاملين إحساسا بهويتهم، فالقيادة

التحويلية تمتلك تقبلا سريعا، لأنها تحدد كيف يكون القائد في طبيعة المنادين بالتغيير من أجل الآخرين، وهي بذلك تجذب العاملين إليها لأنها تمتلك رؤية ذات معنى بالنسبة لهم، كما يعمل القائد التحويلي على تحديد التهديدات التي قد تواجهها المنظمة في مناخات التغيير وعدم الاستقرار، وهو بذلك يحدث التغيير للخروج من حالات عدم التأكد، ويتصرف بوصفه داعما للقيم والمعايير التي تشكل ثقافة المنظمة، من خلال امتلاكه للرؤية وسعيه لنشرها وتفعيلها بتواصله الدائم مع العاملين معه.

ويميز هاوس وهويل (House & Howell, 1992) بين القادة الكاريزمية الإيجابية Positive charismatic leaders ، وبين القادة الكاريزمية السلبية Negative charismatic leaders إذ وصفا القادة الكاريزميين الإيجابيين بأنهم الكاريزميون الاجتماعيون Socialized charismatic leaders بينما أطلقا على القادة الكاريزميين السلبيين صفة الكاريزميين الشخصيين Personalized charismatic leaders فالكاريزميون الاجتماعيون يستخدمون صلاحياتهم لخدمة الآخرين وإشباع حاجاتهم، وتحقيق طموحاتهم، ويتواصلون معهم بطريقة أخلاقية، بينما يستخدم الكاريزميون الشخصيون القوة والسلطة لتحقيق أغراضهم الشخصية، ويروجون لوجهات نظرهم، ويتواصلون مع العاملين وفق اتجاه واحد، كما تقوم أخلاقياتهم وممارساتهم على المصلحة والمنفعة الذاتية، فالقائد الكاريزمي الشخصي لديه صورة فردية أنانية عن العالم. وهذه الصورة مستوحاة من تجاربه الشخصية التي جعلته يستخدم السلطة والقوة لتحقيق مصالحه، وفي المقابل يعمل القائد الكاريزمي الاجتماعي على تمكين الآخرين، فاستخدامه للسلطة لا يكون قائما على القوة أو السيطرة وإنما لتحقيق المصالح العامة، وتدريب العاملين على القيادة، إذ تكون الطاعة قائمة على الثقة والرغبة الذاتية (Popper et.al, 2000).

إن القيادة الكاريزمية الملهمة تعمل على استشراف المستقبل، وتصميم رؤية من خلال الحوار وتبادل للأفكار بين القائد والعاملين للالتزام بها وتمنحهم الطاقة اللازمة والجهد الإضافي لتحقيقها، وذلك لأنها تعمل على إيجاد معنى حقيقي لحياة العاملين المهنية، وتسهم في وضع

مقاييس ومعايير موضوعية تحدد الأداءات المتميزة (Krishnan, 1998). حيث يؤكد الركابي (2004) على ضرورة أن تعمل القيادات الملهمة على تحقيق النتائج التالية:

- التميز في الأداء الوظيفي من خلال الإشادة بالأداء المتميز، ومكافأة العاملين المتميزين الذين يجسدون قيم المنظمة ويحققون أهدافها بفاعلية.
- إيجاد الطرق الأكثر فاعلية لنقل العاملين إلى مراتب القادة عبر وجود نماذج يُقتدى بها.
- تمثيل قيم المنظمة ونقلها إلى البيئة الخارجية.
- إيجاد طريقة للحفاظ على تميز المنظمة.
- وضع معايير لقياس أداءات العاملين، تتناسب مع قيم المنظمة وأهدافها.
- البحث عن وسيلة لتحفيز العاملين على تحقيق الأداءات التي تنسجم مع قيم المنظمة ورسالتها.

1 - اعتبارية الآخر:

إذ يعمل مدير المدرسة على احترام العاملين معه، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويفوض لهم بعضاً من صلاحياته مما يبعث في نفوسهم الرغبة في التعلم وإثراء تجاربهم المهنية.

2 - التحفيز الفكري:

وذلك بتوفير الفرص المناسبة أمام المعلمين والعاملين بالمدرسة لإعادة النظر في الإجراءات التقليدية المتبعة، وفحص المواقف بطريقة إبداعية جديدة، إذ يشجع القائد العاملين على إيجاد طرق أفضل لتحسين الأداء، وغالبا ما يكون المستهدفون في إجراءات التطوير والتحفيز هم العاملون في المستوى التبادلي أو الخط الأمامي لكونهم على صلة مباشرة بالعمليات اليومية في المنظمة (Woods, 2003).

المناخ التنظيمي:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، وذلك إدراكاً من الباحثين لعلاقته وأهميته برضا العاملين في المنظمات والمؤسسات، وبالتالي في خفض أو رفع مستوى إنتاجيتهم، وربما تكون دراسة "هالبن وكرفت" (Halpin & Croft)، هي أولى الدراسات المهمة في هذا السياق، إذ أعدا أداة لقياس المناخ التنظيمي تم اعتمادها من قبل كثير من الباحثين الذين جاءوا بعدهم وهي استبانة وصف المناخ التنظيمي (Organizational Climate Description Questionnaire) والمعروفة اختصاراً بـ (OCDQ)، كما قاما بتنفيذ دراسة تمخضت عن تصنيف المناخ التنظيمي إلى عدد من الأنماط، وفي المجال التربوي كان كورنيل (Cornell) هو أول من استخدم مصطلح المناخ المدرسي، وصفه بأنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة، فإن فهم هذا المناخ وتطويره بما يحقق الأهداف الموضوعية للمؤسسة يعد أمراً أساسياً للإداري التربوي، إذ أنه المسؤول إلى درجة كبيرة عن خلق هذا المناخ ومتابعة زيادته وإيجابياته وتقليل سلبياته بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة فعالة. وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن النمط القيادي هو أحد العناصر المهمة للمناخ التنظيمي. ومع ذلك فقد ارتأى بعض المختصين مثل أونز (Owens) أن الربط بين المناخ التنظيمي وفاعلية المنظمات ليس أمراً مؤكداً، إذ لم يتم إجراء دراسة تجريبية تضبط فيها جميع العوامل والمتغيرات (بطاح، 2006).

والجدير بالذكر أن هناك عوامل عدة أدت إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي لعل من أهمها: التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم.

- ازدهار الحركة العلمية والصناعية.
- نشوء وتطور المنظمات المعقدة.
- زيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

بروز مشكلات جديدة في محيط العمل لا يمكن التعرف إلى أسبابها دون معرفة الجو
السائد في المنظمة (جاد الرب، 2005).

لذا ترى الباحثة أن دراسة المناخ التنظيمي والتعرف إلى مستوياته، والعمل على تطويره
أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة المتوخاة وأهداف العاملين فيها، كما أنه يؤدي إلى
المشاركة في تنمية أهداف المجتمع.

مفهوم المناخ التنظيمي:

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً لأن كلمة مناخ بالمعنى
الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات
المختلفة من السنة واستخدم في الأدب الإداري تأكيداً على ضرورة النظر إلى المنظمات من
منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة (القيوتي،
2000)

كما يستعمل لفظ المناخ التنظيمي للإشارة إلى أهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم
مع طبيعة النشاط التنظيمي، لذا فإن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً أكبر من أنموذج أو شخصية
القيادة في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة (الحريري، 2008).

وبدا موضوع المناخ التنظيمي يأخذ حيزاً كبيراً في الأهمية عند الباحثين والدارسين في
مختلف الميادين والمجالات، خاصة في المؤسسات التربوية وذلك لحرص الإدارة التربوية على
متابعة المتغيرات والمستجدات في ميدان الإدارة، وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات التربوية
(Gupta, 2008).

ويعرّف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بيئة العمل في
مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات" (الطويل، 1999، ص 15).

ويرى عسكر (2005) أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها وأنه عندما يُناقش اصطلاح المناخ التنظيمي، فإن الحديث يتم عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم.

والمناخ التنظيمي هو حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها في سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي في أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (جاد الرب، 2005).

ولعل التعريف الذي قدمه استرينجر ولتوين (Litwin & Stringer, 1998, p.34) الذي ينص على أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير في دوافعهم وسلوكهم" هو من أدق التعريفات وأكثرها دلالة وهذا التعريف يشير إلى أهم الخصائص الرئيسة التي تميز بيئة العمل التي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار يستدل منها على الخصائص من خلال اتجاهات أفراد التنظيم وسلوكهم نحو بيئة المنظمة.

والمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفراد المنظمة وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي، 1998). ويبين هذا التعريف الدور الرئيس لعملية الوعي والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة لجميع الظروف والمتغيرات بشكل عام والتي تحدد المواقف والاتجاهات.

ويرى رسمي (2004) أن المناخ التنظيمي ملخص إدراك الأفراد لشخصية المنظمة التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين كوضع سياسات وممارسات والظروف التي تكتشف بيئة العمل.

وعرفه الصيرفي (2005) على أنه الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها ذلك الطابع الذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف إلى الانطباع العام والمكون في منظماتهم والمتضمن متغيرات عديدة كالبناء التنظيمي والقيادة والعمل الجماعي والحوافز والتدريب والمخاطر.

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر في قيمه واتجاهاته وإدراكه لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي (المغربي، 1995). وهذا التعريف يشير إلى درجة الاستقرار والثبات وأن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة بهم.

وترى الباحثة من خلال استقراء للتعريفات السابقة، أن المناخ التنظيمي يتضمن الجوانب

الآتية:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية في المنظمة والتي تميزها عن منظمة أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم.
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الاستقرار والثبات النسبي.

أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به:

إن المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره في العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو قوام العمل وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تنبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي (Gul, 2008).

فالتعرف إلى ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة يساعد في بناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما يعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (المغربي، 1995).

ويؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث: تشكيل وتعديل القيم، والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر ومعنويات عالية (Iqbal, 2005).

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن تنظيم المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين (عوامله، 1994).

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإيلاءه الأهمية في خطط وبرامج وإجراءات المنظمة من خلال سعيها لتحقيق الأهداف ينأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتغيير في مختلف المجالات والميادين العملية، فالمناخ التنظيمي يتضمن كافة القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم والأفكار السائدة في الوسط التنظيمي أو في إطار وحقل العمل والتي تلعب في مجمل أبعادها أثارا فاعلة في العملية الإدارية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة (Mahal, 2009).

والبناء الاجتماعي والعلاقات السائدة بين الأفراد من قيم وأعراف وتقاليد تؤثر بشكل كبير في طبيعة وسلوك المنظمات والجماعات والأفراد كما أن الهياكل التنظيمية القائمة تتأثر

هي الأخرى بمختلف المتغيرات السائدة في المناخ التنظيمي فالمناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها البيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد تأثيرها بتحقيق سبل الرضا والتحفيز أو ينعكس على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Lin and Lin, 2011)

والمناخ التنظيمي يتصف بالثبات ويتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة وهو بذلك يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في خلق مناخ ملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة المنظمة الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من التغيير المتبادل (الطويل، 1999).

ويلعب المناخ التنظيمي دورا أساسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبيا أم إيجابيا، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل (همشري، 1999).

ويمكن إجمال أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلبا وإيجابا (العيسى، 1996).

- المشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها: إن مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب

تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة.

- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين: أن تكون الصراحة متوافرة بين العاملين والإدارة بصورة تضمن سير العمل، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمانة وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.

- المساندة والتشجيع: أن تنمي الإدارة لدى العاملين روح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل، بغض النظر عن المسميات الوظيفية.

- الإصغاء للاتصالات الصاعدة: أن ينظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين إلى المديرين وأصحاب القرار على أنها حيوية ومهمة لديمومة المنظمة وتطويرها، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم في عملهم.

وتلاحظ الباحثة من خلال ما سبق أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين العاملين والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة. ويؤثر بنوعية العاملين داخل المنظمة، كما أنه يؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.

وبناء على ما تقدم حُددت خصائص المناخ التنظيمي على النحو الآتي:

- إن مناخ منظمة معينه هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.

- إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العامل كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.

- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقا لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلا عنها، فثقافة المنظمة تتسع لتشمل البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، إضافة إلى البعد المادي المتمثل بمكونات المدرسة ومرافقها.
- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره في الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم والتوقعات فلا بد من أن تتوافر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة من جهة أخرى (شاين، 2011).
- التأثير الكبير في سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل إذ الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.
- الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمنظمة وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (الطجم والسواط، 2000).
- تأثيره في كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها (الشمري، 2001).
- تأثيره في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة (السكران، 2004).

وترى الباحثة أنّ للمناخ التنظيمي دورا مهما في عملية نجاح وازدهار المنظمة، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحا يُمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.

عناصر المناخ التنظيمي:

تبيّن من خلال تعريف المناخ التنظيمي ومفهومه أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها التي تسهم في خلق البيئة الداخلية للمنظمة وهذه العناصر هي:

1. الهيكل التنظيمي:

الذي هو عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يبين التقسيمات والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة وبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وهو أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للفاعلات السائدة في المنظمة، ويجب أن يتصف بالخصائص والسمات الآتية:

- التوازن بما يكفل تحقيق علاقات متوازنة بين الاتصالات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأمر الصادر من المستويات الإدارية المختلفة.
- المرونة التي تتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تنظيمها على استيعاب التعديلات المنظمة المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

- الاستمرارية وضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراق التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم (القيوتي، 2000).

2. القيادة:

إن أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والتي تقود إلى التركيز في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتوخي التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتجدد من خلاله أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المرجوة، وتؤثر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين وقدره القائد التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها تحفيز الآخرين نحو الإنجاز الفعال (فليه، وعبد المجيد، 2005).

3. نمط الاتصالات:

الذي يؤثر في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة الجماعة وتفاعل المستخدمين (الفرد والجماعة) ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصالات على عوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة وما ترتبط به من جماعات العمل الرسمي وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها خلق مناخ منظمي ملائم في خلق التفاعلات الاجتماعية غير الهادفة بين الأفراد وتبسيط دورهم وأدائهم. (المغربى، 1995)

4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

التي تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتتطلب المتغيرات المعاصرة اعتماد الرؤية العملية في اتخاذ القرارات وإسهام كافة العاملين في المنظمة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بكل منهم في العمل، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يزيد الالتزام بتنفيذه (Lindahl, 2011).

5. طبيعة العمل:

فالعمل الروتيني يؤدي إلى الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث والتطوير أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف (Luthans et. al, 2008).

6. التكنولوجيا:

توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخا تنظيميا يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحيانا يشير لدى العديد من العاملين لبعض المخاوف من زيادة البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين فالتكنولوجيا تساهم في توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم بين الأفراد وإيجاد وتحديد شبكات اتصال بطريقة يتحقق معها التلاؤم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعليه وتحديد المستويات والعلاقات المنظمة طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل وتحسين الظروف المادية للعمل ورفع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات (Garcia, 2008).

7. البيئة الخارجية:

ومدى تقبلها للتغير وما تقدمه من دعم للعاملين إذ أن الدعم المادي والمعنوي للعاملين يشعرهم بأنهم يعيشون في ظل مناخ تنظيمي جديد (Kundu, 2007).

وترى الباحثة أن توافر عناصر المناخ التنظيمي في المدرسة، يعني دعماً أكبر للمعلمين وتهيئة بيئة مناسبة لعمليتي التعلم والتعليم، كما أنه من شأنها إطلاق الطاقات الكامنة لدى المعلمين ونفعلها بما يخدم المصلحة العامة للمدرسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

استقصت الباحثة عدداً من الدراسات العربية وغير العربية ذات الصلة بالقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي، وعلاقتها بعدد من المتغيرات في المنظمات الإدارية خاصة المدارس، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

أ. الدراسات العربية

دراسة العمر (2010) "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية":

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر ودرجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعدها المختلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته اشتملت على (95) عبارة، وبلغت عينة الدراسة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأبرزت الدراسة النتائج الآتية:

- أن توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة.
- أن ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، عدا محوري خصائص: (التحفيز، والتشجيع، والرؤية، والرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية متغيرات (العمر، وسنوات الخدمة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغير (الرتبة العلمية).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرؤساء للمحاور الثمانية من محاور خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية (البعد المعنوي للقسم) لدى الأعضاء.

دراسة غرابية (2009) عنوانها "درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم":

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وتم اختبار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوبين: الأول كمي باستخدام أداة السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية وأداة الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين، والثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية، بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من مديريات إربد الأولى والمفرق والرمثا.

واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي لمعالجة البيانات إحصائياً، وكانت نتائج الدراسة:

- 1 - سجلت ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة.
- 2 - سجلت درجة أداء المشرفين التربويين درجة متوسطة.
- 3 - وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى للجنس ولصالح الإناث.
- 4 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، ومكان العمل.

كما أشارت نتائج تحليل المقابلات إلى ما يلي:

- 1 - مارس المشرفون التربويون أنموذجاً كاريزمياً للتأثير في المعلمين الذكور بدرجة عالية.
- 2 - شكّل المشرفون التربويون مصدر إلهام وتحفيز لتحقيق الأهداف التربوية بدرجة متوسطة، وكان تأثيرها قليلاً في عملية المشاركة، ووضع الأهداف التربوية.
- 3 - شكّل المشرفون التربويون مصدراً للتحفيز الذهني والتفكير بدرجة متوسطة.
- 4 - أبدى المشرفون التربويون اهتماماً بالاستماع، والاحترام والتطور بدرجة عالية، فكان لها أثر مرتفع في تعزيز التطور الذاتي للمعلمين والثقافة المدرسية والمنهاج والتعاون بين المعلمين.

دراسة الكساسبية والفاعوري وعبد الله (2009) "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة":

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وقد تم تطوير استبانته لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (294) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

2. هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (منظمة التعلم)

دراسة أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) عنوانها "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لأنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم":

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لأنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة، ومعلماتهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة استبانته. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون أنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية ولصالح المعلمات. أما أثر المرحلة الدراسية فقد كان دالاً إحصائياً لصالح المدارس الأساسية. كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم في مجالات القيادة التحويلية الستة من زملائهم من ذوي الخبرات الطويلة.

دراسة الطحائية، ووزرماس (2008) عنوانها "العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن":

هدفت هذه الدراسة تعرف السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدى البحث وعلاقته بالثقافة التنظيمية، شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس ومساعد بحث أجابوا عن نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل والذي أعده باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995) ومقياس الثقافة التنظيمية الذي أعده ساشكين (Sashkin, 1990)، وقد أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية وبدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة دالة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية، إذ وُجد أن بُعد الاستثارة الفكرية (العقلية) كان الأكثر أثراً في الثقافة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن "تنسيق عمل الفريق" كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثراً بالقيادة التحويلية لعميد الكلية بشكل عام.

دراسة أبو تينة والروسان (2008) "الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي":

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (62) معلماً من المعلمين الفائزين لعام 2006. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائية ($r=0.706$) بين نمط القيادة التحويلية والتميز التربوي. وعلاقة متوسطة وموجبة ودالة إحصائية ($r=0.501$) بين نمط القيادة التبادلية والتميز التربوي، وعلاقة ضعيفة وسلبية وغير دالة إحصائية ($r=-0.124$) بين القيادة الترسلية والتميز التربوي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية هي الأفضل تنبؤاً بالتميز التربوي (0.489) يليها القيادة التبادلية (0.084). أما القيادة الترسلية فكانت متنبؤاً سلبياً للتميز التربوي (0.001) وغير دالة إحصائياً.

دراسة أبو هويدي (2007) عنوانها "ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التحويلية، وعلاقتها بذكائهم الانفعالي":

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بذكائهم الانفعالي، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً، و(600) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام أداتين لجمع البيانات: الأولى مقياس الذكاء الانفعالي الذي صممه شوت وآخرون (Schutt et.al, 1998) أما الأداة الثانية فهي مقياس القيادة التحويلية لليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 1996)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر معلمهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء، ومديراتها للقيادة التحويلية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة العنزي (2005) عنوانها "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم":

هدفت الدراسة تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، والكشف عن الفرق بين هذا المستوى ومستوى السلوك القيادي التحويلي المرغوب في ممارسته من قبلهم، كما هدفت الدراسة تصميم برنامج يطور من مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي تكونت من (83) فقرة، وزعت على (5) أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والتغيير. وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية، إذ بلغ عددهم (191) مدير مدرسة ثانوية، وكانت حصيلة الاستبيانات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي ممثلة لاستجابات (145) مدير مدرسة ثانوية، كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع المعلمين التابعين للمناطق التعليمية نفسها، بلغ حجمها (764) معلماً وبنسبة (22%) من مجموع المعلمين في المناطق التي أجريت فيها الدراسة.

وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وفي جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة، فالفرق بين المتوسط الحسابي لدرجاتهم والمتوسط النظري لأداة الدراسة دال إحصائياً. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية يمكن أن تُعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية.

دراسة بني عطا (2005) عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين":

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية (Interpersonal) عند المعلمين. وقد تكونت العينة من (668) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، ومقياس ماسلاك للاحترق النفسي، واستبانة العلاقات البينشخصية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية

وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين، بينما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمنمط القيادة التحويلية وبين مستوى العلاقات اليبينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة ليندباوم وكارترايت (Lindebaum & Cartwright، 2010) عنوانها "فحص ناقء للعلاقة بين الذكاء العاطفي، والقيادة التحويلية"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، لما هناك أهمية وتأثير للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية خلال العمل، ولذلك تم إجراء دراسة على (270) حالة مختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه عندما يتم استخدام أساليب إدارة صارمة في العمل، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية تخففي، وأن القيادة التحويلية لا تفسر شيئاً من تباين الذكاء العاطفي.

دراسة أكو وبالسي (Aku & Balci، 2009) عنوانها "الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية":

هدفت الكشفي عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وهدفت أيضاً للكشفي عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، كما هدفت إلى الكشفي عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة على الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم من (9) مدراس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيوهامشر الأمريكية. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المسحية حول الولاء التنظيمي والنمط القيادي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، كما أشارت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة التانيجي (Al-Taneiji, 2006) وعنوانها القيادة التحويلية، وتعلم المعلم في المدارس
النموذجية:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي وجود خصائص القيادة التحويلية لدى مديري المدارس
النموذجية في الإمارات العربية المتحدة، وذلك كما يراها المعلمون، كما هدفت أيضاً إلى فحص
العلاقة بين فرص تعلم المعلم، ونمط القيادة التحويلية لمديري المدارس النموذجية، وما
الخصائص في القيادة التحويلية التي ترتبط بتعلم المعلم، وهدفت أيضاً إلى فحص أثر الجنس في
خصائص القيادة التحويلية لمدير المدرسة النموذجية.

واستخدمت الدراسة استبانة، ووزعت على (230) معلماً في منطقة العين، استرجع منها
(204)، وبعد استخدام الإحصاء الوصفي، واختبار (ت)، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد
تمتع مدير المدرسة بخصائص القيادة التحويلية، زادت فرص تعلم المعلمين، كما وُجد أن
المديرات أكثر ممارسة لخصائص القيادة التحويلية من المديرين.

دراسة جريفت (Griffith, 2004) وعنوانها "العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين
وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل":

وكان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي
ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية ذات
عدد كبير من الطلبة، وتفاوتت فيما بينها في التركيبة الاجتماعية، والديموغرافية، وخصائص
المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة
الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة
التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا
الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

دراسة لايتون (Layton, 2003) عنوانها "القيادة التحويلية ومدير المدرسة المتوسطة":

هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية ايجابيا وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة جيسيل وسليجرز، ولايثود، وجانتزي (Geijssel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2003) عنوانها "تأثير القيادة التحويلية في التزام المعلمين والجهد نحو الإصلاح المدرسي":

هدفت إلى تعرف تأثير القيادة التحويلية في التزام المعلمين والجهد نحو الإصلاح المدرسي، وقد أجريت الدراسة في هولندا وكندا، وتكونت عينة الدراسة الهولندية من مدارس الصفوف الثانوية وشملت (2000) معلم ومعلمة من (45) مدرسة ثانوية، وضمت عينة الدراسة الكندية (1442) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس إعدادية وثانوية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية، وتقدير الذات، وصناعة القرار، والجهد الإضافي، والالتزام بالتغيير، ومبادرات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية الهولندية والكندية، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والتطوير المهني والالتزام بالتغيير، وإن بناء الرؤية له تأثير مهم في تقديم المعلمين للجهود الإضافية في المدارس الهولندية والكندية.

دراسة لوكس (Lucks, 2002) عنوانها "القيادة التحويلية، ودافعية المعلمين في المدارس العامة في مدينة نيويورك":

هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، من خلال اختبار الفرضية: أن اتجاه القائد نحو القيادة التحويلية يزيد دافعية المعلمين للعمل. وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في (1080) مدرسة واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وأداة مسح الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات. وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، وبذلك رفضت فرضية الدراسة. كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.

الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

أ - الدراسات العربية:

دراسة البطيخي (2010) عنوانها "المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية":

هدفت الدراسة التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد عند مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وعلاقة هذا المناخ بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية من المشرفين بدوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم (171) مشرفاً ومشرفة وبواقع (119) مشرفاً، (52) مشرفة يمثلون الجامعات الأردنية. وقامت الباحثة بتصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات احتوت على (7) محاور هي: الهيكل التنظيمي، السلطات والمسؤوليات، دعم ومساندة الإدارة، والعلاقات الإنسانية، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء، والأخصائيون، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة أشارت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي السائد يتميز بتحديد المسؤولية

ووضوحها وملاءمتها لتنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية.

دراسة بحر وأبو سويرح (2010) "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة":

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانته مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (215) موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانته صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية.
- 2- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.
- 3- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جدا من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

دراسة الصقار والعجلوني وجرادات (2009) "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال":

هدفت الدراسة إلى تعرف دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال. تم تطبيق ذلك على عينة مكونة من (150) من العاملين في خمسة مصارف تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى، وهي (البنك العربي، والبنك الأردني الكويتي، وبنك القاهرة عمان، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك الأردني).

توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام عال من قبل المصارف التجارية في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى الإبداع في الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن بعد التكنولوجيا حقق أعلى مستوى في الأداء الإبداعي، في حين بلغ بعد حوافز العمل والتقديم المهني أدنى مستوى، فضلا عن شعور العاملين بعدم الاهتمام بتقديم حوافز العمل وخصوصا المادية منها لتتناسب مع مستوى المعيشة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح بعض السياسات الإدارية المتبعة مما يولد إرباكا في العمل المصرفي.

دراسة سليم (2009) "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلما، وتم جمع البيانات من خلال استبانتين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- في مجال المناخ التنظيمي كان مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقا واهتماما في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والمدرسة، بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة أحمد (2009) "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (639) معلماً ومعلمة، وجمعت البيانات من خلال استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة إذ اختير بنسبة 70.8 % من عينة الدراسة، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره 29.2 % من عينة الدراسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة الفرا والشنطي (2008) "أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة":

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية. وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف إلى مستوى أداء الموارد البشرية. وتم استخدام استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة

والتي بلغ عددها (620) موظفاً تم اختيارها من بين (3363) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

دراسة الحكيمي (2008) "المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز":

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة تعز والعلاقة بينهما وكذلك تأثير بعض المتغيرات على مستوى المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي في مدينة تعز حسب متغير الجنس والمؤهل وعدد سنوات الخبرة وهل هناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية والرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها؟ وتكونت عينة الدراسة (298) معلماً ومعلمة، تم أخذها بالطريقة العشوائية الطبقية تضمنت (110) معلماً و(188) معلمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الأساسية في مدينة تعز يقع عند مستوى منخفض.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس و لصالح الإناث.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل، ولصالح المؤهل العلمي دبلوم.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة نشوان (2008) "المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة ميدانية)":

تناولت الدراسة المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وهدفت التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي كما يدركه العاملون في الشركة، وعلى أثر الخصائص النوعية للعاملين في أبعاد المناخ التنظيمي، وتم أخذ عينة عشوائية منتظمة من قوائم العاملين في الشركة بواقع 200 موظف وموظفة.

كما تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من جزأين: أولهما حول الخصائص النوعية لأفراد العينة، وثانيهما حول أبعاد المناخ التنظيمي تمثله (37) فقرة، وبمقياس رباعي، واحتوى هذا الجزء على الأبعاد التالية: (المهارات الفنية، الأهداف، وأنماط السلوك، وحل المشكلات، والتعامل مع الصراعات، واتخاذ القرارات، الاحترام، الاتصال الفعال) وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية،

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة تجاه المناخ التنظيمي كان سلبياً في مجمله، باستثناء بعدي المهارات الفنية والأهداف اللذين كان فيهما اتجاه أفراد العينة إيجابياً، فيما كانت أكثر اتجاهات أفراد العينة سلبية نحو بعد التعامل مع الصراعات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بشكل عام تعزى لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

وفي المقابل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بشكل عام تعزى لمتغيرات: الجنس، الحالة الزوجية، والراتب الشهري.

كما أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين واقع العاملين وما يرغبون أن يكونوا عليه (الوضع الأمثل).

دراسة الرفاعي (2007) "أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة":

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائدة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتعرف أثر هذه الأنماط المناخية في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. ولجمع معلومات الدراسة، فقد استخدمت أداتان للدراسة تكونتا من استبانتين، إحداهما لتقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة كما يراه أعضاء هيئة التدريس، تكونت من (52) فقرة وضعت لتقييم مجالات المناخ التنظيمي الخمسة، والأخرى لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، وتكونت من (60) فقرة وضعت لقياس مجالات الرضا الستة، تكونت عينة الدراسة من (352) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل معلومات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية في جميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما خلصت إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الكلية، وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية، وفي جميع أبعاد المناخ التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة رضا متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الرضا الوظيفي، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية على مقياس الرضا الوظيفي، كما أوضحت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس الرضا الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المناخ الإيجابي مقابل المناخ السلبي.

دراسة عواد (2006) "السمات الشخصية لمديري المدارس الخاصة وأثرها في المناخ التنظيمي في منطقة عمان":

هدفت الدراسة التعرف إلى السمات الشخصية لمديري المدارس الخاصة وأثرها في المناخ التنظيمي في منطقة عمان. وقد استهدفت الدراسة دراسة السمات الشخصية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددهم (1799) معلماً ومعلمة موزعين على مختلف المدارس الخاصة في عمان تم اختيارهم عشوائياً.

وقد قامت الدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الأولية من خلال استبانة مكونة من (64) فقرة على مقياس "ايزنك" لقياس متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تؤثر سمات الشخصية للمديرين على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة إذ أظهرت نتائج التحليل ذلك، وترى الباحثة ما نسبته (76.4%) من عينة الدراسة أن سمة الانطواء من السمات المؤثرة لمديري المدارس على المناخ التنظيمي. وترى ما نسبته (23.6%) من عينة الدراسة أن سمة الانبساط من السمات المؤثرة لمديري المدارس على المناخ التنظيمي. وأن عناصر الانزواء أكثر مجالات المناخ التنظيمي وجوداً في المدارس الخاصة إذ بلغت النسبة المئوية لسمة الانزواء (68.18%).

دراسة أبو شيخة (2005) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين":

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تقييم الموظفين في القطاعين العام والخاص الأردنيين للمناخ التنظيمي السائد وفق ثمانية أبعاد هي: البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكافأة، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، وإدارة الخلافات، والانتماء، والظروف المادية للعمل، والتي تشكل بدورها المناخ التنظيمي العام. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في القطاعين العام والخاص الأردنيين.

استخدم الاستبيان في الحصول على بيانات الدراسة، التي اشتملت على معلومات شخصية ديموغرافية وعلى تقييم الموظفين في القطاعين المذكورين لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة. واستخدم في تحليل البيانات إحصائياً برنامج (SPSS) الذي تم من خلاله استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأبعاد المناخ التنظيمي، وتوزيع أفراد العينة حسب الخصائص المختلفة. بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي أجري لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم الموظفين لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة باختلاف خصائصهم وفقاً للقطاع الذي يعملون به، والجنس، والحالة الأسرية، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة.

بينت الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله، مما يفرض على الإدارة الاهتمام بهذه القضية توخياً لمناخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء أفضل.

دراسة عريقات (2003) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها":

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وأما عينة الدراسة فقد أختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (342) فرداً منهم (31) مديراً ومديرة، و(311) معلماً ومعلمة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأجريت اختبارات "ت"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، كما استخدم معامل الارتباط (بيرسون) للإجابة عن السؤال الأخير.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- أن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: جنس المدرسة ولصالح العاملين في مدارس الذكور، الوظيفة ولصالح المديرين، الجنس ولصالح الذكور، المؤهل العلمي ولصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

دراسة عابدين وأبو سمرة (2001) "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة":

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي (1998/1999م)، وعددهم (182) عضواً، واستخدمت الدراسة صورة معدلة من أداة عثمانة المستخدمة في جامعة اليرموك (1996)، وأعيد تحكيماً،

أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام، وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ المحددة في الأداة. وأظهرت النتائج اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (لصالح الإناث)، وباختلاف نوع الكلية (لصالح الكليات الأدبية)، وباختلاف الرتبة الأكاديمية

(لصالح رتبة "أستاذ")، وباختلاف سنوات الخبرة في جامعة القدس (لصالح من نقل خبرته عن خمس سنوات).

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة أبو بكر (Abubakr, 2005) عنوانها "نحو مكان عمل عالي الأداء تحقيق مناخ مشترك والتحديات التي تواجه ذلك في جامعتي الشارقة، والإمارات العربية المتحدة":

وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وزعت على 600 موظف من جميع الدرجات، اختيروا من 17 مؤسسة في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال تحليل ودراسة الاستبانات تبين أن الأفراد الذين لهم خبرة طويلة في مجال العمل أبدوا نوعاً من الرضا أكثر من الموظفين الأقل خبرة بالنسبة لبيئة العمل عندهم لأنهم لا يحبون تغييرها وقد اعتادوا عليها، علاوة على ذلك فإن قديمي الخبرة يتمتعون بوضع أفضل ومراكز أعلى من قلبي الخبرة ويتلقون مكافأة وحوافز أكثر، لذلك فإنهم ينظرون إلى مناخ العمل بشكل إيجابي أكثر.

كما دلت النتائج على أن العوامل الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي) لم تلعب دوراً بارزاً في توضيح الفروق في انطباق الموظفين بالنسبة لبيئة العمل.

دراسة هايكنز (Haycens, 2002):

تفحصت هذه الدراسة تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية. 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، والمتقيد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التآلف، والالتزام، والسلوك المتحرر، وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشر إجمالي انفتاحية المدرسة. تم جمع البيانات من خلال

الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم بلغت نسبة الإجابة 50.

إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و(133) معلماً.

تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي مزدوج الأبعاد عن طريق برمجيات مصممة خصيصاً لتفسير النتائج. وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية واستبانة صممها الباحث لجمع معلومات ديمغرافية.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل مهم على المناخ المفتوح في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحاً، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعياري فإن المعلمين تصوروا مناخاً انفتاحياً، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطاً دون المعدل فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

دراسة لاوند كلاسمان (Lund- Glassman, 2002):

التي سعت إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الذكور ونمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية، وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلم ومعلمة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل (8) مناطق في ولاية بورتلاند. وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية والأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ونمط الاتصال المفتوح لدى مديري المدارس. وأن نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة. كما وأن نمط الاتصال المتغير هو النمط المسيطر على العلاقة بين المدير والمعلمين.

دراسة ريموندج (2001):

إذ قام بإجراء مسح على مديرات المدارس العامة في جنوب نيومكسيكو وعلى المعلمات لديهن من أجل تحديد الأسلوب القيادي لمديرات المدارس والمناخ المدرسي. شاركت (18) مدرسة منها (15) أساسية و (3) ثانوية. وتمت مقارنة الأسلوب القيادي للمديرات الناطقات بالإسبانية مع الأسلوب القيادي للمديرات الناطقات بغير الإسبانية وذلك بمقارنة الأسلوب الذي تحدثت عنه المديرية نفسها مقارنة مع الأسلوب القيادي الذي أوردته المعلمات.

استخدمت هذه الدراسة "مسح المقارنات القيادية" من أجل تحديد الأسلوب القيادي كما استخدمت استبانة وصف المناخ التنظيمي لتحديد مناخ المدرسة، وكانت نتائج الدراسة أن المديرات الناطقات بالإسبانية لم يكن أكثر احتمالاً لأسلوب القيادة التحويلية من المديرات غير الناطقات بالإسبانية، كما لم يتم العثور على ارتباط بين الأسلوب القيادي مع مناخ كل مدرسة جرى عليها البحث.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تنوعت الدراسات السابقة في اهتماماتها البحثية، والمنظمات الإدارية التي درست فيها القيادة التحويلية أو المناخ التنظيمي.

أ - التعقيب على الدراسات السابقة للقيادة التحويلية:

اهتمت غالبية الدراسات السابقة للقيادة التحويلية بعلاقتها بظواهر إدارية وتربوية أخرى، وقد يُعزى ذلك إلى التأثير الذي تحدثه القيادة التحويلية، فدراسة العمر (2010) بحثت علاقة القيادة التحويلية بالروح المعنوية، ودرس غرابية (2009) علاقة القيادة التحويلية بمستوى الأداء، وقاست دراسة الكساسبة والفاعوري وعبد الله (2009) تأثير الثقافة التحويلية على المنظمة المتعلمة، واتجهت دراسة الطحaine ووزرماس (2008) إلى علاقة القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية، واستقصت دراسة أبو تينة والروسان (2008) علاقة القيادة التحويلية بالتميز

التربوي، أما دراسة أبو هويدي (2007) ففحصت علاقة القيادة التحويلية بالذكاء الانفعالي، وربطت دراسة العنزي (2005) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وقاست دراسة بني عطا (2005) علاقة القيادة التحويلية بالاحترق النفسي وبالعلاقات بين المعلمين، واهتمت دراسة ليندباوم وكارتررايت (Lindebaum & Cartwright, 2010) بعلاقة القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي، وبحثت دراسة أكو وبالسي (Aku & Balci, 2009) علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، وعالجت دراسة التانجي (Al-Taneiji, 2006) علاقة القيادة التحويلية بتعلم المعلم، وذهبت دراسة جريفث (Griffith)،(2004) إلى فحص علاقة القيادة التحويلية برضا المعلمين وأدائهم ورغبتهم في ترك العمل، أما دراسة لايتون (Layton, 2003) فقاست علاقة القيادة التحويلية ورضا المعلمين وتعلم الطلبة، واستقصت دراسة جيسيل وآخرين (Geijssel et.al, 2003) علاقة القيادة التحويلية بالتزام المعلمين والإصلاح المدرسي، وفحصت دراسة لوكس (Lucks, 2002) علاقة القيادة التحويلية بدافعية المعلمين.

وقد قاست دراسة أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) درجة ممارسة القيادة التحويلية دون ربطها بمتغيرات أخرى.

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي بحثت في القيادة التحويلية، أنها فحصت علاقة القيادة التحويلية بمتغير آخر، لكنها اختلفت في دراسة العلاقة بمتغير المناخ التنظيمي، والذي لم يسبق لأي دراسة أن فحصت العلاقة بينهما.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة للقيادة التحويلية في:

- تعرف مفهوم القيادة التحويلية بعمق، وخصائص القيادة التحويلية وعناصرها وأبعادها.
- تطوير أداة الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية، ومجالاتها وفقراتها.
- تحديد المتغيرات التي درست علاقتها بالقيادة التحويلية، والمتغيرات الأكثر أهمية للدراسة في البيئة المدرسية.
- تعرف عناصر الإطار النظري المتعلقة بالقيادة التحويلية.

ب - التعقيب على الدراسات السابقة بالمناخ التنظيمي:

اهتمت الدراسات التي بحثت في المناخ التنظيمي بدراسته منفصلاً أو بعلاقته بمتغيرات أخرى، فدراسات أحمد (2009)، ونشوان (2008)، وأبو شيخة (2005)، وعابدين وأبو سمرة (2001) بحثت في المناخ التنظيمي لوحده دون أن يرتبط بمتغيرات أخرى.

بينما بحثت دراسة البطيخي (2010) علاقة المناخ التنظيمي بتطوير الأداء، وربطت دراستا بحر وأبو سويرح (2010) وأبو بكر (Abubakr, 2005) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقاست دراسة الصقار والعجلوني وجرادات (2009) علاقة المناخ التنظيمي بكل من الأداء الإبداعي والقدرة التنافسية، واهتمت دراسة سليم (2009) بعلاقة السلوك القيادي والمناخ التنظيمي، وبحثت دراسة الفرا والشنطي (2008) علاقة المناخ التنظيمي بالموارد البشرية، وقاست دراسات الحكيمي (2008) والرفاعي (2007) وعريقات (2003) علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وفحصت دراسة عواد (2006) علاقة السمات الشخصية بالمناخ التنظيمي، واهتمت دراستا هايكنز (Haycens, 2002) وريموندج (Reemondg, 2001) بعلاقة الأسلوب القيادي بالمناخ التنظيمي، بينما استقصت دراسة لاوند كلاسمان (Lund, 2002) المناخ التنظيمي وعلاقته بنمط الاتصال.

وتشابهت هذه الدراسة مع معظم دراسات المناخ التنظيمي في تأثيره وتأثره بمتغيرات أخرى في المنظمات الإدارية خاصة المدارس، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي في بحث علاقته بالقيادة التحويلية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بالمناخ التنظيمي في:

- تتبع مفهوم المناخ التنظيمي في المنظمات الإدارية، وأهميته في البيئة التنظيمية.
- دراسة خصائص المناخ التنظيمي، مما مهّد للباحثة التعرف إلى ملامح الإطار النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي.

- بناء محور المناخ التنظيمي في الدراسة، والمجالات التي يتضمنها، والفقرات التي يمكن أن يشملها كل مجال.
- حصر العلاقات التي تم بحثها مع المناخ التنظيمي، وتحديد العلاقات التي لم تُدرس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من فلسطين، وهي: جنين، ونابلس، وطولكرم، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغ عدد المديرين (652) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2011/2010.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المديرين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من فلسطين، بلغت (300) مديراً وبنسبة (45%) من مجتمع المديرين، وقد استجاب منهم (288)، وهم الذين يشكلون العينة الفعلية للدراسة، أي ما نسبته (44.1%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	143	49.7
	أنثى	145	50.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	194	67.4
	ماجستير فأعلى	94	32.6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	18.1
	5-10 سنوات	69	24.0
	أكثر من 10 سنوات	167	58.0
التخصص	علوم إنسانية	90	31.3
	علوم طبيعية	198	68.8
المجموع		288	100.0

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول القيادة التحويلية، وتمثلت مجالاته في:

- رؤية المدرسة.
- أهداف الجماعة.
- أداء المعلمين.
- نماذج العمل.
- دعم المعلمين.
- التحفيز الفكري

أما المحور الثاني وهو المناخ التنظيمي، فقد كانت مجالاته:

- الإنتاجية.
- سير العمل.
- القدوة في العمل.
- العلاقات الإنسانية.

وقد قامت بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في القيادة التحويلية والمناخ المنظمي مثل غرايبة (2009)، والعمر (2010)، وأبو هويدي (2007)، وبحر وأبو سويرح (2010)، وأحمد (2009)، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المدير الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (70) فقرة، موزعة على محورين و(10) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة العالية جداً أو تُعطى (5) درجات، ثم العالية وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم القليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (15) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة وجود مجال لأداء المعلمين ضمن القيادة التحويلية، وحذف (3) فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، وفصل

بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول رقم (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	رؤية المدرسة	6	0.75
2	أهداف الجماعة	6	0.77
3	أداء المعلمين	7	0.70
4	نماذج العمل	9	0.71
5	دعم المعلمين	9	0.80
6	التحفيز الفكري	6	0.71
الثبات الكلي للقيادة التحويلية		43	0.91
1	الإنتاجية	7	0.70
2	سير العمل	6	0.76
3	القدوة في العمل	7	0.72
4	العلاقات الإنسانية	7	0.75
الثبات الكلي للمناخ التنظيمي		27	0.87

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.70 - 0.91) ، وهو معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملحقات (3)، (4)، (5)
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (300) استبانة، وتم استرجاع (293) منها، وتم استبعاد (5)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (288) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

- أ - المتغيرات المستقلة:
 - الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
 - المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى)

- الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- التخصص: وله مستويان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية)

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المديرين في مجالات مقياس أداة الدراسة من قيادة تحويلية ومناخ تنظيمي.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.
2. اختبار " ت " لعينة واحدة (One Sample t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي بالمعيار المقبول تربوياً.
3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضية المتعلقة بالخبرة.
5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين.

6. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

7. اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة:

أ - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونص على: ما واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي:

(4.21 فأكثر) = عالٍ جداً

(4.20- 3.41) = عالٍ

(3.40- 2.61) = متوسط

(2.60- 1.81) = منخفض

(أقل من 1.81) = منخفض جداً.

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القيادة التحويلية
1	5	دعم المعلمين	4.39	0.38	عال جداً
2	4	نماذج العمل	4.32	0.33	عال جداً
3	2	أهداف الجماعة	4.31	0.38	عال جداً
4	3	أداء المعلمين	4.29	0.38	عال جداً
5	6	التحفيز الفكري	4.22	0.40	عال جداً
6	1	رؤية المدرسة	4.19	0.43	عال
		الدرجة الكلية لمجالات واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية	4.30	0.29	عال جداً

يتضح من الجدول (3) أن واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، قد أتى بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.29) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عال جداً لواقع القيادة التحويلية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.19-4.39)، وهي متوسطات إستجابات تدل على مستوى عال في مجال رؤية المدرسة وعال جداً في مجالات أهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ونماذج العمل، ودعم المعلمين، والتحفيز الفكري.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال دعم المعلمين على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.39)، بينما حصل مجال نماذج العمل على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.32)، ومجال أهداف الجماعة على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.31)، وحصل مجال أداء المعلمين على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (4.29)، وحصل مجال التحفيز الفكري على الترتيب الخامس وبمتوسط حسابي (4.22)، وأخيراً مجال رؤية المدرسة، والذي حصل على الترتيب السادس والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (4.19).

وقامت الباحثة باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، إذ اختارت الباحثة المعيار (3) للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية (المعيار = 3)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة	4.19	0.43	46.853	* 0.00001
أهداف الجماعة	4.31	0.38	59.060	* 0.00001
أداء المعلمين	4.29	0.38	57.096	* 0.00001
نماذج العمل	4.32	0.33	67.996	* 0.00001
دعم المعلمين	4.39	0.38	61.443	* 0.00001
التحفيز الفكري	4.22	0.40	51.516	* 0.00001
الدرجة الكلية لمجالات واقع القيادة التحويلية	4.30	0.29	76.741	* 0.00001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (287).

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى واقع القيادة التحويلية مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح واقع القيادة التحويلية.

2 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني على: ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المناخ التنظيمي
1	1	الإنتاجية	4.39	0.34	عال جداً
2	3	القدوة في العمل	4.32	0.37	عال جداً
3	2	سير العمل	4.29	0.45	عال جداً
4	4	العلاقات الإنسانية	4.17	0.44	عال
الدرجة الكلية لمجالات واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية					
			4.29	0.30	عال جداً

يتضح من الجدول (5) أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، قد أتى بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.30) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ جداً لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.17-4.39)، وهي متوسطات استجابات تدل على واقع عالٍ في مجال العلاقات الإنسانية، وواقع عالٍ جداً في مجالات الإنتاجية وسير العمل والقدوة في العمل.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الإنتاجية على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.39)، بينما حصل مجال القدوة في العمل على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.32)، ومجال سير العمل على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.29)، وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية، والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (4.17).

وقامت الباحثة باختبار السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، إذ اختارت الباحثة المعيار (3) للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية (المعيار = 3)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإنتاجية	4.39	0.34	69.759	*0.00001
سير العمل	4.29	0.45	48.813	*0.00001
القدوة في العمل	4.32	0.37	61.116	*0.00001
العلاقات الإنسانية	4.17	0.44	45.283	*0.00001
الدرجة الكلية لمجالات واقع تطبيق المناخ التنظيمي	4.29	0.30	72.901	*0.00001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (287).

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح واقع المناخ التنظيمي، وهذا يدل على وجود مستوى عال جداً لواقع المناخ التنظيمي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1 - النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول رقم (7): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس

المحور	المجال	ذكور (ن=143)		إناث (ن=145)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
القيادة التحويلية	رؤية المدرسة	4.26	0.44	4.12	0.41	2.873	*0.004
	أهداف الجماعة	4.38	0.37	4.23	0.37	3.319	*0.001
	أداء المعلمين	4.36	0.41	4.22	0.35	3.166	*0.002
	نماذج العمل	4.37	0.33	4.27	0.33	2.399	*0.017
	دعم المعلمين	4.41	0.39	4.36	0.37	0.940	0.348
	التحفيز الفكري	4.27	0.40	4.18	0.40	1.975	*0.049
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية		4.35	0.29	4.24	0.27	3.140	*0.002
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	4.45	0.33	4.34	0.34	2.698	*0.007
	سير العمل	4.23	0.44	4.24	0.45	1.641	0.102
	القدوة في العمل	4.38	0.37	4.26	0.35	2.707	*0.007
	العلاقات الإنسانية	4.19	0.46	4.15	0.41	0.718	0.473
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي		4.33	0.29	4.25	0.30	2.459	*0.015

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (286).

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ونماذج العمل، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، والقدوة في العمل، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح الذكور. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات دعم المعلمين، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية.

2 - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول رقم (8): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	ماجستير فأعلى (ن=94)		بكالوريوس فأقل (ن=194)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.155	1.427	0.47	4.24	0.41	4.16	رؤية المدرسة	القيادة التحويلية
*0.008	2.670	0.36	4.39	0.37	4.27	أهداف الجماعة	
0.718	0.361	0.39	4.30	0.38	4.28	أداء المعلمين	
0.738	0.334	0.28	4.31	0.35	4.32	نماذج العمل	
0.091	1.698	0.42	4.33	0.36	4.41	دعم المعلمين	
0.731	0.344	0.39	4.21	0.41	4.23	التحفيز الفكري	
0.812	0.238	0.27	4.30	0.30	4.29	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	
0.706	0.378	0.31	4.38	0.35	4.40	الإنتاجية	المناخ التنظيمي
0.892	0.136	0.44	4.28	0.45	4.29	سير العمل	
0.449	0.757	0.32	4.34	0.39	4.31	القدوة في العمل	
0.838	0.205	0.38	4.16	0.46	4.17	العلاقات الإنسانية	
0.995	0.006	0.25	4.29	0.32	4.29	الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (286).

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجال أهداف الجماعة، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات رؤية المدرسة، وأداء المعلمين، ونماذج العمل، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، وسير العمل، والقوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي.

3 - النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (9) و(10) تبين ذلك.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.

المحور	المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	رؤية المدرسة	أقل من 5 سنوات	52	4.25	0.43
		5-10 سنوات	69	4.29	0.49
		أكثر من 10 سنوات	167	4.13	0.40
	أهداف الجماعة	أقل من 5 سنوات	52	4.17	0.36
		5-10 سنوات	69	4.37	0.34
		أكثر من 10 سنوات	167	4.32	0.38
	أداء المعلمين	أقل من 5 سنوات	52	4.13	0.40
		5-10 سنوات	69	4.29	0.37

0.37	4.34	167	أكثر من 10 سنوات		المناخ التنظيمي
0.35	4.33	52	أقل من 5 سنوات	نماذج العمل	
0.32	4.29	69	5-10 سنوات		
0.33	4.33	167	أكثر من 10 سنوات		
0.36	4.36	52	أقل من 5 سنوات	دعم المعلمين	
0.34	4.35	69	5-10 سنوات		
0.40	4.41	167	أكثر من 10 سنوات		
0.44	4.19	52	أقل من 5 سنوات	التحفيز الفكري	
0.44	4.20	69	5-10 سنوات		
0.38	4.25	167	أكثر من 10 سنوات		
0.29	4.25	52	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	
0.27	4.30	69	5-10 سنوات		
0.29	4.31	167	أكثر من 10 سنوات		
0.36	4.38	52	أقل من 5 سنوات	الإنتاجية	
0.26	4.41	69	5-10 سنوات		
0.36	4.39	167	أكثر من 10 سنوات		
0.49	4.26	52	أقل من 5 سنوات	سير العمل	
0.42	4.26	69	5-10 سنوات		
0.44	4.31	167	أكثر من 10 سنوات		
0.46	4.26	52	أقل من 5 سنوات	القوة في العمل	
0.27	4.32	69	5-10 سنوات		
0.37	4.34	167	أكثر من 10 سنوات		
0.41	4.17	52	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية	
0.38	4.24	69	5-10 سنوات		
0.47	4.13	167	أكثر من 10 سنوات		
0.33	4.27	52	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	
0.22	4.31	69	5-10 سنوات		
0.32	4.29	167	أكثر من 10 سنوات		

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	رؤية المدرسة	بين المجموعات	1.577	2	0.789	4.362	* 0.014
		خلال المجموعات	51.520	285	0.181		
		المجموع	53.097	287			
	أهداف الجماعة	بين المجموعات	1.324	2	0.662	4.824	* 0.009
		خلال المجموعات	39.102	285	0.137		
		المجموع	40.426	287			
	أداء المعلمين	بين المجموعات	1.817	2	0.908	6.404	* 0.002
		خلال المجموعات	40.421	285	0.142		
		المجموع	42.238	287			
	نماذج العمل	بين المجموعات	0.084	2	0.042	0.384	0.681
		خلال المجموعات	31.077	285	0.109		
		المجموع	31.160	287			
	دعم المعلمين	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.836	0.435
		خلال المجموعات	41.802	285	0.147		
		المجموع	42.047	287			
	التحفيز الفكري	بين المجموعات	0.183	2	0.092	0.562	0.571
		خلال المجموعات	46.519	285	0.163		
		المجموع	46.702	287			
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.141	2	0.070	0.857	0.426	
	خلال المجموعات	23.407	285	0.082			
	المجموع	23.548	287				
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	بين المجموعات	0.015	2	0.007	0.065	0.937
		خلال المجموعات	32.985	285	0.116		
		المجموع	33.000	287			
سير العمل	بين المجموعات	0.177	2	0.088	0.441	0.644	
	خلال المجموعات	57.131	285	0.200			
	المجموع	57.308	287				

0.426	0.856	0.115	2	0.230	بين المجموعات	القدوة في العمل
		0.134	285	38.237	خلال المجموعات	
			287	38.467	المجموع	
0.225	1.497	0.286	2	0.571	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.191	285	54.340	خلال المجموعات	
			287	54.911	المجموع	
0.792	0.234	0.021	2	0.042	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي
		0.091	285	25.896	خلال المجموعات	
			287	25.938	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات نماذج العمل، ودعم المعلمين، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، وسير العمل، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ولتعرف مصدر الفروق في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (11)، (12)، (13) نتائج المقارنة البعدية.

جدول رقم (11): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال رؤية المدرسة، وفق متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.0455-	0.1210
5-10 سنوات			*0.1665
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال رؤية المدرسة، بين فئتي الخبرة (5 - 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (5 - 10 سنوات).
جدول رقم (12): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال أهداف الجماعة، وفق متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.2005-	*0.1577-
5-10 سنوات			0.0428
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (12) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال أهداف الجماعة، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(5-10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (5 - 10 سنوات).

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال أهداف الجماعة، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

جدول رقم (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال أداء المعلمين، وفق متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.1566-	*0.2139-
5-10 سنوات			0.0573-
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (13) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال أداء المعلمين، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

4 - النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير التخصص. ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

جدول رقم (14): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص

المحور	المجال	علوم إنسانية (ن=198)		علوم طبيعية (ن=90)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
القيادة التحويلية	رؤية المدرسة	4.20	0.49	4.18	0.40	0.381	0.703
	أهداف الجماعة	4.31	0.41	4.31	0.36	0.018	0.986
	أداء المعلمين	4.29	0.44	4.29	0.36	0.053	0.958
	نماذج العمل	4.37	0.38	4.30	0.30	1.704	0.089
	دعم المعلمين	4.44	0.37	4.36	0.39	1.535	0.126
	التحفيز الفكري	4.28	0.44	4.20	0.39	1.513	0.131
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية		4.33	0.34	4.28	0.26	1.200	0.231
المناخ التنظيمي	الإنتاجية	4.41	0.33	4.39	0.35	0.635	0.526
	سير العمل	4.31	0.47	4.27	0.44	0.708	0.480
	القدوة في العمل	4.37	0.45	4.30	0.32	1.460	0.145
	العلاقات الإنسانية	4.21	0.47	4.15	0.42	1.025	0.306
الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي		4.32	0.33	4.28	0.29	1.268	0.206

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (286).

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير التخصص.

5 - النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك

جدول رقم (15): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

مستوى الدلالة	قيمة ر	المناخ التنظيمي		القيادة التحويلية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0001	0.775	0.30	4.29	0.29	4.30

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (15) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

أ - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول ونصه:

ما واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها ؟

أشار الجدول (3) أن واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، قد أتى بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.29) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عال جداً لواقع القيادة التحويلية، كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى واقع القيادة التحويلية مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح واقع القيادة التحويلية.

وتفسر الباحثة المستوى العالي جداً لواقع القيادة التحويلية إلى عدد من الأسباب منها التأثير الكبير الذي يعتقد المديرين أنهم يحدثوه في نفوس المعلمين، فأفكارهم حول المدرسة وتوجهاتهم تستحوذ على مناقشات المعلمين وأعمالهم، كما أن مدير المدرسة يسعى في عمله المدرسي إلى تكوين تعاون بين المعلمين، وإظهار الأداء المدرسي على أنه عمل فريق متكامل، بأهداف واحدة مشتركة للمدرسة وللعاملين بها، ولذلك فهو يشجع المعلمين على تجريب أساليب جديدة في التدريس، ويستمع إلى آرائهم بشأن تحسين الطلبة، ويعرض عليهم تجارب ناجحة من أجل الاقتداء بها، بالإضافة لذلك يبدي مديرو المدارس اهتماماً خاصاً بمعلميهم، ويسعون إلى

التواصل معهم، وتشجيعهم على الالتحاق بدورات النمو المهني، ويهتم المديرون أيضاً ببناء جو إيجابي ودي في المدرسة، والعمل على تخفيض الضغوط المهنية الواقعة على كاهل المعلمين.

وبالإضافة لذلك يستمزج مدير المدرسة آراء المعلمين في القضايا المدرسية ومشكلاتها، ويتبادل الخبرات معهم، ليشعرهم بأنه واحد من مجموعتهم، وأن المصلحة العامة للمدرسة والطلبة هي الهدف الأسمى من الانسجام والتوافق بين المدير وأسرّة المدرسة.

وترى الباحثة أن مديري المدارس يحاولون أن يكونوا أكثر إيجابية مع المعلمين تجاه مشكلاتهم الخاصة والعامة، ويُسهلون مهامهم، و يزودونهم بالإرشادات والقواعد التي تجعلهم أفضل أداء، وذلك في ظل أجواء إنسانية تعاونية.

ويحاول مديرو المدارس تحسين العلاقة التي تربط المعلم بالأطراف ذات العلاقة مثل الطلبة والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، لأن من شأن ذلك إشاعة الثقة والأمان في البيئة المدرسية.

ويدعي مديرو المدارس مكوّثهم في المدارس بعد انتهاء الدوام الرسمي، وذلك يعود إلى أن قيادة المدرسة والإمام بكل مشكلاتها واقتراح حلول لها، ومتابعة قضايا الطلبة والمعلمين، تحتاج إلى قائد يستطيع أن يحافظ على معرفة دائمة ومتجددة لكافة الأمور المدرسية، ولعل في ذلك تضحية بالوقت، من أجل المدرسة والمصلحة العامة.

وتعتقد الباحثة أن اعتقاد المديرين في ارتفاع ممارساتهم في القيادة التحويلية، يعود إلى كون هذه الدراسة تأتي من خلال مكاتب التربية والتعليم، مما قد يدفع بالمديرين إلى الاستجابة بشكل يوحى بأن إدارة المدرسة على خير ما يُرام، وسبب آخر يعود إلى التقدير المرتفع الذي يمنحه المديرون لأنفسهم في إدارة المدرسة وقياداتها وممارساتهم مع العاملين في المدرسة.

وافتقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات العمر (2010) وأبو هويدي (2007) وجريفت (Griffith, 2004) في توافر خصائص القيادة التحويلية وممارستها بشكل مرتفع، وفعاليتها في المنظمات.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسات غرايبة (2009)، وأبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008)، والطحاينة ووزرماس (2008)، وبنبي عطا (2005) في تطبيق القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العنزي (2005) التي أظهرت انخفاضاً في مستوى القيادة التحويلية.

ب - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ونصه:

ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها؟

أشار الجدول (5) إلى أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، قد أتى بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.30) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ جداً لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، كما أشار الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي مقارنة مع المعيار (3)، ولصالح واقع المناخ التنظيمي، وهذا يدل على وجود مستوى عالٍ جداً لواقع المناخ التنظيمي.

وتعزو الباحثة الواقع المرتفع جداً للمناخ التنظيمي، إلى أن اهتمام مديري المدارس بالإنجازات المدرسية، يدعوهم إلى تهيئة البرامج المدرسية بطريقة تناسب أغلب المعلمين، وتعرف مستوى كل معلم، والتعاون معه في سبيل تصويب الأخطاء التي قد يقع بها المعلم.

وبالإضافة لذلك يحاول المديرون تنظيم الشؤون المدرسية وترتيبها، كي تسير أمور المدرسة بشكل سليم وكي تخلو بيئتها من المعوقات أو الفوضى أو عدم الانتظام، ومن الأمثلة

على ذلك تحديد مدير المدرسة الجدول المدرسي ومواعيد الاجتماعات وجدولها، ليعكس تنظيم العمل المدرسي ويرتبه بما يخدم مصلحة المدرسة، ويهيئ الظروف المناسبة من أجل تحسين الأداء المدرسي، ويطلع معلميه على التقارير والملاحظات التي يبديها الآخرون تجاه المدرسة والعاملين بها، وتعكس هذه الممارسات نضج المديرين ووعيهم لأهمية وجود بيئة مدرسية فاعلة تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة.

ويوضح المديرين لمعلميهم أسباب تراجع أدائهم، ويناقش معهم هذه الأسباب، ويقترح عليهم سبل العلاج المناسبة، ويُنظم الزيارات الصفية ليقف على مدى كفاءة المعلمين وأداء الطلبة على حد سواء.

وترى الباحثة أن المديرين لا يغلقون الباب أمام أحد من المعلمين، يشاركونهم الرأي في حل المشكلات الخاصة، ويعملون على تسهيل بعض الأعمال التي تتطلب حضور المعلمين فيها، مما يجعلهم يحافظون على توازن هيئة التدريس وتماسكها في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات بحر وأبو سويرح (2010)، وأحمد (2009)، والفرا والشنطي (2008) في توافر درجة مناخ تنظيمي مرتفعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة عريقات (2003) في وجود مناخ تنظيمي بدرجة متوسطة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي الحكيمي (2008)، وأبو شيخة (2005) في توافر مناخ تنظيمي سلبي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات دعم المعلمين، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ونماذج العمل، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، والقوة في العمل، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح الذكور.

وتفسر الباحثة تفوق المديرين على المديرات في القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، ربما إلى أن المديرين الذكور يميلون إلى تقدير أنفسهم وأدوارهم في مدارسهم بشكل أعلى مما تفعله المديرات الإناث، فقد يرى المديرون أنّ مدارسهم بحاجة إلى حضور مستمر ومتابعة حثيثة، مما يجعله دائماً في ساحة المدرسة، إذ يقود المدرسة منها، وهذا ما يُلاحظ على كافة المديرين الذكور في المدارس الثانوية، إذ يكونون في مدارسهم قبل الدوام الرسمي بوقت ملحوظ، ويكون دوامهم الصباحي أمام باب المدرسة، يتابعون حضور الطلبة والمعلمين، ويهيئون بيئة المدرسة ليوم عمل جديد، وفي الغالب ينضم عدد من المعلمين لمدير المدرسة في حضوره الصباحي، الأمر الذي يوحي بفهم المعلمين وتضامنهم مع مدير المدرسة، لما يصب ذلك في مصلحة الطلبة والمصلحة العامة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات غرايبي (2009) وأبو هويدي (2007) والتاتيجي (Al-Taneigi, 2006) في وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية وفق متغير الجنس، لكن هذه الدراسات أشارت إلى أن الفروق هي لصالح الإناث.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحكيمي (2008)، وعريقات (2003)، وعابدين وأبو سمرة (2001) في وجود فرق في مستوى المناخ التنظيمي وفق متغير الجنس، لكنها تختلف مع تلك الدراسات في أن الفروق في هذه الدراسة هي لصالح الذكور.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات بحر وأبو سويرح (2010)، وسليم (2009)، وأحمد (2009)، ونشوان (2008)، والرفاعي (2007)، وأبو بكر (Abubaker, 2005)، ولاوند كلاسمان (Lund- Glassman, 2002) في عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي يُعزى لمتغير الجنس.

2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات رؤية المدرسة، وأداء المعلمين، ونماذج العمل، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، وسير العمل، والقُدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجال أهداف الجماعة، ولصالح حملة الماجستير فأعلى.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي إلى أن الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو المدارس تتشابه إلى حد كبير بين بعضهم البعض ولا تتأثر تلك الممارسات بالتأهيل العلمي للمدير، فمديرو المدارس يبقون في المدرسة إلى ما بعد انتهاء الدوام المدرسي، ويحافظون على علاقة وطيدة مع المعلمين، ويعقدون الاجتماعات ويتابعون أداء الطلبة والمعلمين، ويهيئون لمعلميهم البيئة المناسبة للإنتاج، ويفهمون مشكلاتهم، ويساندونهم ويمنحونهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، ولا يفرضون عليهم قرارات معينة.

كما ترى الباحثة أن المديرين يلتزمون بالتعليمات والقوانين الصادرة عن مديرية التربية والتعليم، ويحاولون التعامل مع المعلمين بروح تلك القوانين قدر الإمكان، مما يجعل بيئة المدرسة بيئة إيجابية، مبنية على التفاهم والتفاعل المثمر بين مدير المدرسة والمعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العمر (2010)، و غرايبة (2009)، وأبو هويدي (2007) في عدم تأثير المؤهل العلمي على تطبيق القيادة التحويلية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات بحر وأبو سويرح (2010)، وسليم (2009)، وأحمد (2009)، وأبو بكر (Abubaker, 2005) في عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي يُعزى للمؤهل العلمي.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحكيمي (2009)، ونشوان (2008)، وعريقات (2003) في تأثير المؤهل العلمي على مستوى المناخ التنظيمي.

3 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة.

أشار الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات نماذج العمل، ودعم المعلمين، والتحفيز الفكري، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والإنتاجية، وسير العمل، والقوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ولصالح المديرين ذوي الخبرة أكثر من 5 سنوات.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق في القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي إلى تشابه الأعمال والممارسات التي يقوم بها المديرين القدامى والجدد، فكلهم يسعون إلى العمل مع أسرة المدرسة بتعاون وثقة، ويعملون على مشاركة أكبر من المعلمين في المدرسة، ويتفهمون مشكلات المعلمين ويبدون مرونة في مساعدتهم وتحسين فرص النمو الذاتي لهم.

وتفسر الباحثة وجود فروق في مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين، ولصالح المديرين ذوي الخبرة أكثر من 5 سنوات، ربما إلى إلمام هذه الفئة من المديرين بتفاصيل أكبر ومعرفة أوسع بحكم عملهم في الإدارة المدرسية لعدد من السنوات، ومن هنا فقد احتكوا وتعاملوا مع عدد لا بأس به من المعلمين وواجهوا مواقف ومشكلات أكثر، مما مكّنهم من استشراف أفضل لمستقبل المدرسة، واندماج أكبر ببيئة المدرسة والمعلمين، وأكثر حنكة ودراية بعلاج المشكلات، وأقدر على التواصل مع المعلمين خاصة فيما يتعلق بتقييمهم وإنجازهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو هويدي (2007)، والعنزي (2005) في عدم وجود أثر للخبرة في تطبيق القيادة والتحويلية وممارستها.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمر (2010)، ودراسة أبو تينة وخصاونة وعبيدات (2008) في وجود فروق في مستوى القيادة التحويلية تعود للخبرة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرفاعي (2007) في عدم وجود فرق في المناخ التنظيمي يعود لعامل الخبرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات سليم (2009)، وأحمد (2009)، والحكيمي (2008)، ونشوان (2008)، وعريقات (2003)، وعابدين وأبو سمرة (2001) في تأثير الخبرة في المناخ التنظيمي.

4 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.

أشار الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير التخصص.

وتفسر الباحثة ذلك، ربما إلى اتباع المديرين الممارسات نفسها في المواقف المدرسية التي يتعاملون معها يومياً، وإلى أن عمل المدير في المدرسة يرتبط بدوره كإداري وقائد، دون أن تظهر معالم تخصصه الجامعي على سلوكياته ومواقفه وقراراته، ويضاف إلى ذلك توافق المديرين مع التعليمات التي تصدر عن مكاتب التربية والتعليم، مما لا يدع هناك مساحة كبيرة لإبراز تخصصه في التفاعل والتواصل مع العاملين في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العنزي (2005) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغير التخصص.

5 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

أشار الجدول (15) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

تفسر الباحثة الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، إلى العديد من الأسباب، فقدرة المدير على مشاركة المعلمين في قرارات المدرسة، وصياغة أهدافها، يؤدي إلى إشاعة جو إيجابي من الود والتعاون داخل المدرسة، ويجعل المدرسة أقرب إلى كونها أسرة تربوية، لها حاجات وتطلعات مشتركة، بالإضافة إلى اهتمام المديرين بالمعلمين ومنحهم الحرية في الرأي والتعبير، يُطلق طاقات المعلمين، ويحفزهم على العمل والإنتاج، مما يؤدي إلى أداء أفضل وولاء أعمق للمهنة والمدرسة.

وعلاوة على ذلك، فإن تفهم المدير لمشكلات المعلمين العامة والخاصة، واستعداده للتعاون معهم وعلاجها وتخطيها، ومساندتهم إذا تطلب الأمر ذلك، يجعل المعلمين أقرب إلى المدير، ويبادلونه الأمر نفسه، مما يُضفي جواً من المحبة والألفة داخل مجتمع المدرسة.

ولا يخفى على أحد، بأنه إذا شعر المعلم أن قائده المدير، أمامه في مواجهة المواقف الصعبة في المدرسة، ومعه في ساحة المدرسة، فإن ذلك يجعل المعلمين أكثر تفاعلاً مع المدير.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع كثير من نتائج الدراسات التي أشارت إلى تأثير القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات إدارية أخرى، فقد أشارت دراسة الكساسبة والفاعوري وعبد الله (2009) إلى تأثير القيادة التحويلية في منظمة التعلم، أما دراسة أبو تينة والروسان (2008) فقد وجدت علاقة بين القيادة التحويلية والتميز التربوي، ونتج عن دراسة بني عطا (2005)

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والعلاقة مع المدرسين. وأثبت التاتتجي (Al-Taneigi, 2006) وجود علاقة بين القيادة التحويلية وزيادة فرص التعلم للمعلمين، وأشارت دراسة جيسيل وسليجرز، ولايثود، وجانترزي (Leithwood & Jantzi, Slegers,) إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وبين الكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، (Geijssel, 2003) إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وبين الكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، وأشارت دراسة لايتون (Layton, 2003) إلى الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وبيّنت دراسة بحر وأبو سويرح (2010) علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، كما وضحت دراسة الرفاعي (2007) وجود علاقة بين المناخ التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة لايتون (Layton, 2003) في عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة، كما اختلف مع نتيجة دراسة لوكس (Lucks, 2002) في عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في دافعية المعلمين.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- 1- عمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية الحكومية عامة، وتدريبهم عليها، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة علاقة القيادة التحويلية وأثرها في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة على عينة من المديرين.
- 2- ضرورة دراسة الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية عن قرب وتحليلها كماً ونوعاً، وتعميمها على باقي المدارس الثانوية، فقد أظهرت الدراسة تمتعهم بمستوى مرتفع جداً من القيادة التحويلية.
- 3- إجراء دراسات عن مستوى تطبيق القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من جهات نظر المعلمين، باعتبار أن هذه الدراسة تمثل جهات نظر المديرين.

4- توجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى، أو دراسة علاقة القيادة التحويلية بالممارسات الإدارية في المدرسة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

أبو تينة، عبد الله والروسان، عصمت (2008): الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 4(4)، ص ص 265 - 278.

أبو تينة، عبد الله وعبيدات، أسامة وخصاونة، سامر (2008): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لأنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، 35(1)، 312-326.

أبو شيخة، نادر (2005): المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 19(2)، 3-37.

أبو هويدي، علي (2007): ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بذكائهم الانفعالي، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

أحمد، فاطمة (2009). 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.

أحمد، محمد (2008): الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة، عمان.

بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (الدراسات الإنسانية)، 18(2)، 1147-1214.

بطاح، أحمد (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

البطيخي، نهاد (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، 37(2)، 504-520.

بني عطا، سالم محمود احمد (2005): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

جاد الرب، سيد (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات و تراجم وبحوث إدارية متقدمة، مكتبة مدبولي، القاهرة.

الحريري، رافدة (2008): مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية، دار المناهج، الأردن: عمان.

الحكيم، عبد الحكيم (2008): المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن.

الحوالدة، ابتهاج (2010): الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية داخل الاتحادات الرياضية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

دروزة، أفنان (2003): مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، القاهرة.

رسمي، محمد (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية.

الرفاعي، جاسر (2007): أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(3)، ص ص 273-286.

الركابي، فؤاد (2004): الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن.

السكران، ناصر (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.

سليم، أشرف (2009): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سمارة، فوزي (2007): الإدارة التربوية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شاين، إيجار (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

شلعوط، فريز (2003): نظريات في الإدارة التربوية، الرياض: مكتبة الرشد.

الشمري، فهد (2001): المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصقار، أحمد والعجلوني، محمود وجرادات، عبد الناصر (2009): دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(3)، 351-370.

الصيرفي، محمد (2005): السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.

الطجم، عبد الله والسواط، طلق (2000): السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات - التطبيقات، دار النوابع، السعودية.

الطحينة، زياد؛ ووزرماس، إبراهيم (2008): العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد التاسع، العدد الأول.

الطويل، هاني (1999): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عابدين، محمد وأبو سمرة، محمود (2001): المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، 277 - 309.

العامري، احمد سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، ع(1)، ص(19 - 39).

العنبي، سعود والسواط، طلق (1997): لولاء التنظيمي الإداري التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، ع 70، ص 13-67.

عريقات، سميرة (2003): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

عسكر، علي (2005): الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

العمر، أمينة (2010): خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.

العنزي، حمود (2005): القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

عواد، رناد (2006): السمات الشخصية لمديري المدارس الخاصة وأثرها في المناخ التنظيمي في منطقة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

العوامل، نائل (1994). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 21(3)، ص ص 239-274.

العيسى، عزيز (1996): المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

غرايبة، حسن (2009): درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن، وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الفرا، ماجد والشنطي، محمود (2008): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (الدراسات الإنسانية)، 16(1)، 713-755.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

القيوتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.

القيوتي، محمد (2001): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.

الكبيسي، عامر (1998): السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، مطابع دار الشرق، الدوحة.

الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير وعبد الله، كفاية (2009): تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 19-45.

اللوزي، موسى (1994): الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات، 21(6)، ص ص 145-172.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002): أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، مجلة التربية، 5 (7)، ص 139.

المغربي، كامل (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان.

نشوان، آيات (2008): المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الهاللي، الشربيني (2006): إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: المكتبة العصرية.

همشري، عمر أحمد (1999): المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، مجلد (26)، العدد (1)، ص ص 187-198.

الهوري، سيد (1999): القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، ط 2، القاهرة: مكتبة عين شمس.

- Abubakr M. Suliman. (2005): **Towards a high-performance Workplace: managing corporate climate and conflict**, University of Sharjah, Sharjah United Arab Emirates. Vol. 42(5). P.721-733.
- Aku, A; Balci, Y (2009): ***Organizational Commitment and Transformational Leadership in High Schools***, **Journal of New Sciences Academy**, 4 (4) 1768 , 1480
- Al-Taneiji, S., (2006): ***Transformational Leadership and Teacher Learning in Model Schools***, **Journal of Faculty of Education**, Issue. 23, 21-36.
- Avolio, B. (2003): ***Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership***, **Journal of Applied Psychology**, 88 (2): 207-218.
- Avolio, B., (1994): **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B., Waldman, D. and Yammarino, F. (1991): ***The Four Is of Transformational Leadership***, **Journal of European Industrial Training**, 15 (4) ,9-16 .
- Barnett, K & McCormick, J. (2003): ***Vision, Relationship and Teacher Motivation: A Case Study***, **Journal of Educational Administration**, 41(1), 55-73.

- Bass, B (1999): *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. (2001): Leadership: Good, Better, Best. In: Bass, B. **Leadership and performance Beyond Expectation**, New York: The Free Press.
- Bass, B. M, (1985): **Leadership & performance beyond expectations**, Free Press, New York.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.) (1992): **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bolden, R., (2003): **A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks**, Centre for Leadership Studies University of Exeter. United Kingdom.
- Bryant, S. (2003): *The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge*, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(4), 32-42.
- Burns, J. (1978). **Leadership**, NY; Harder & Row.
- Cooper, P. (2005): **Developing transformational leadership capability in the public service**, Public administration today.
- Cooper, Peter (2005): *Developing Transformational Leadership Capability in the Public Service*, **Public Administration Today**, Issue 3, March-June.

- Feenan, K. (2004): *Personal Transformational Leadership Planning*, **Knomaze Business Review**, (10), 1-8.
- Garcia, M., (2008): **Individual and Institutional Demographic and Organizational Climate Correlates of Perceived Danger Among Federal Correctional Officers**, Ph.D Dissertation, Temple University. USA.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., and Jantz, D. (2003): *Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort toward School Reform*, **Journal of Educational Administration**, 41 (3), 228-256.
- Green, M. Odom, L. Bearden, F. & Bazar, J (2003): *Transformational Leadership & Ethical Behavior: Mutually Exclusive*, **The Journal of Ethics and Globalization** (32), 2-6.
- Griffith, J. (2004): *Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance*, **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.
- Gül, H., (2008): *Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors*, **Humanity & Social Sciences Journal**. 3 (1): 37-48.
- Gupta, A. (2008): **Organizational Climate Study**, Institute of Rural Management.

- Hater, J., & Bass, B. (1988): *Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, **Journal of Applied Psychology**, 73, 695–702.
- Haykins, T. L. (2002): *Principal leadership and organization climate: a study of perceptions of the leadership behavior on school climate in international school*, **Dissertation Abstract International**, 62, 11, P. 3639.
- House, R. (1999): Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. **Leadership quarterly**, 10 (4), 563-574.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992): **Personality and charismatic leadership**. **Leadership Quarterly**, 3, 81–108.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1991): **Transformational versus transactional leadership: How they impact innovation, risk-taking, organization structure and performance**. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Iqbal, M. (2005): *A research agenda on leaders' political intelligence for effective change management*, **African Journal of Business Management**. Vol. 5(15), pp. 6150-6158.
- Kent, T. W., Crotts, J. C., & Aziz, A. (2001): *Four factors of transformational leadership behavior*, **The Leadership & Organization Development Journal**, 22, 221-229.

- Krishnan, V.R. (1998): *Leader-member exchange, transformational leadership, and value system*, **Electronic journal of business ethics and organization studies**.
- Kundu, K., (2007): *Development of the Conceptual Framework of the Organizational Climate*, **Vidyasagar University Journal of Commerce** Vol. 12, 99-108.
- Layton, J., (2003) **Transformational, Leadership and the Middle School Principal**, **DAI- A64/10**, P.3553.
- Leithwood, K., (1999): **Changing Leadership for Changing Times** Buckingham, Philadelphia: Open University press.
- Lin, J. & Lin, S. (2011): *Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors*, **African Journal of Business Management**, Vol. 5 (2), pp. 582-595.
- Lindahl, R. A. (2011): The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. **Education Leadership Review**, 7(1), 19-29.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010): *A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence & Transformational Leadership*, **The Journal of Management Studies**. Oxford. Vol. 47, Is. 7; p. 1317-1342.
- Litwin, G, H, and Stringer R, A, (1998): **Motivation and organizational climate**, Boston Division of Research, Graduate school and Business administration. Harvard university.

- Lucks, Howard Jay (2002): Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools. **DAI** – A63/06, P.20- 67.
- Lund-Glassman, (2002): The Study of School Climate- Principals Communication Style Principals, sex and school level. **D.A.I.** A61/02, P. 443.
- Lusser, R.& Achua, C. (2003): **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, Eagan, Minnesota: Thomson – West.
- Luthans, F et.al, (2008): *Emerging Positive Organizational Behavior*, **Journal of Management**, 33, 321–349.
- Mahal. P., (2009): Organizational Culture **and Organizational Climate as a Determinant of Motivation**, Rayat Bahra Institute of Engineering and Biotechnology (MBA), Punjab, India.
- Metcalfe, B., & Metcalfe, J., (2001): **Leadership: Time for a New Direction**, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi.
- Molero, F. et. al (2007): *Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Style*, **The Spanish Journal of Psychology**. Vol. 10, No. 2, 358-368.
- Nandal, v., & Krishnan, v.R. (2000): "Charismatic Leadership and Self-efficacy: Importance of Role Clarity. **Management and Labour Studies**. 25(4),231- 243.

- Northouse, Peter G. (2001): **Leadership Theory and Practice**, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Popper, M., Landau, O., & Gluskinos, U. (2000): **The Defense forces: An example of transformational leadership**, Leadership and Organization Development Journal, 13, 3–8.
- Remondge, B, J, (2001): Leadership style and school climate a comparison between and non hispanic woman principals in southern New Mexico," **Dissertation Abstractispa Internationalm**, 26,(3). 869A.
- Sankar Y. (2003): *“Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence.”* **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4): 45-55.
- VanVelsor, E. & McCauley, C. (2004): **“Our View of Leadership Development.”**, The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1-22.
- Wood, N. (2003): **A Study on the relationship between perceived leadership styles of hospital clinical leaders and perceived empowerment, organizational commitment, and job satisfaction of subordinate hospital nurses in management position**, Ph.D Dissertation. Capella University. USA.
- Yu, H. et. al, (2002): **The effects of transformational leadership on teachers’ commitment to change in Hong Kong.** Journal of Educational Administration. **40(4)**, pp.368 – 389.

الملحقات

الملحق (1)

أسماء المحكمين *

الاسم	الجامعة
د. أحمد فتيحة	جامعة بيرزيت
د. حسني المصري	جامعة النجاح الوطنية
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية
أ. د. عبد الناصر القدومي	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
د. علي أبو حمدان	جامعة النجاح الوطنية
د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
أ. د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
د. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
د. فوزي المساعيد	جامعة النجاح الوطنية
د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس - أبو ديس
د. محمد عابدين	جامعة القدس - أبو ديس
د. محمود الشخشير	جامعة النجاح الوطنية
د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة

* مرتبة أبجدياً

الملحق (2)

استبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عليها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ريم عواد

القيادة التحويلية:

"هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية"

المناخ التنظيمي :

"هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- (3) الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (4) التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:
 أولاً: القيادة التحويلية

رقم	الفقرة	بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: رؤية المدرسة						
1.	أقدم بالتعاون مع المعلمين أفكاراً لصوغ رسالة المدرسة.					
2.	أعمل على تطوير المعلمين.					
3.	أعمل على إلهام المعلمين.					
4.	أعمل على تمكين المعلمين.					
5.	تؤثر رؤيتي في تكوين ثقافة المدرسة.					
6.	أؤثر بشكل مباشر في التعلم الجماعي للمعلمين.					
المجال الثاني: أهداف الجماعة						
7.	أعزّز التعاون بين المعلمين.					
8.	أشرك المعلمين في وضع أهداف المدرسة.					
9.	أساعد المعلمين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.					
10.	أحدد المدخلات الضرورية (المعلومات اللازمة) من أجل تحقيق الأهداف.					
11.	أشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.					
12.	أبادر في عملية وضع الأهداف على مستوى المدرسة.					
المجال الثالث: أداء المعلمين						
13.	أطلب من المعلمين التحلي بمهنية عالية.					
14.	أشجّع المعلمين على الإبداع.					
15.	أشجّع المعلمين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.					
16.	أبدي انفتاحاً نحو آراء المعلمين ومقترحاتهم.					
17.	أشجّع المعلمين على تبني رؤية للتغيير على مستوى المدرسة.					
18.	أبذل قصارى جهدي لتعزيز المعلمين حين تحين الفرصة لذلك.					
19.	أبذل قصارى جهدي لتمكين المعلمين حين تحين الفرصة لذلك.					
المجال الرابع: نماذج العمل						
20.	أقدم أمثلة من واقع عمل المعلمين لمساعدتهم في القيام بأعمالهم.					

					21. أعمل بشكل جاد في إدارة المدرسة.
					22. أمتلك طاقة كبيرة للعمل.
					23. أكون صادقاً في تعاملي مع المعلمين.
					24. أقدم أنموذجاً للانفتاح مع المعلمين.
					25. أظهر دلائل على التعلم من خلال النمو المهني.
					26. أدير الاجتماعات بطريقة منظمة منتجة.
					27. أصمم الخطط الفنية لإدارة الأزمات المدرسية.
					28. أمارس أنماط قيادية متنوعة في المدرسة.
					المجال الخامس: دعم المعلمين
					29. أكنّ الاحترام للمعلمين بصفاتهم الشخصية.
					30. أهتمّ بحاجات المعلمين الشخصية.
					31. أوفرّ الموارد والمصادر الضرورية للمعلمين للمساعدة في أداء واجباتهم المهنية نحو عملية التعلم والتعليم.
					32. أقدمّ التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين.
					33. أشجّع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار.
					34. أحرص على الاستماع للمعلمين.
					35. أتواصل مع المعلمين بفاعلية.
					36. أوفرّ التعزيز الإيجابي للمعلمين.
					37. أحرص على بناء الثقة مع المعلمين.
					المجال السادس: التحفيز الفكري
					38. أحرص على إيصال المعلومات اللازمة للمعلمين
					39. أحرص على توفير مناخ مهني داخل المدرسة يتّصف بالفاعلية
					40. أحفز المعلمين على التفكير الإبداعي.
					41. أشجّع المعلمين على المشاركة في ورشات العمل المتعلقة بتخصصاتهم.
					42. أنظّم جلسات نمو مهني للمعلمين تتسم بالجدية.
					43. أشجّع المعلمين على القيام بأبحاث علمية ميدانية ذات صلة بعملهم.

ثانياً: المناخ التنظيمي

بدرجة					الفقرة	رقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					المجال الأول: الإنتاجية	
					1. أوزع الجدول المدرسي على المعلمين بطريقة مناسبة.	
					2. أعد برنامج عمل للمعلمين.	
					3. أقدم تغذية راجعة للمعلمين وفق أدائهم.	
					4. أحدد الواجبات الإضافية التي تطلب من المعلمين بوضوح.	
					5. أحاول تعرّف مدى كفاءة المعلمين في موادهم.	
					6. أتأكد من أن المعلمين يعملون بأقصى طاقتهم.	
					7. أتابع مع المعلمين حضور وغياب الطلاب.	
					المجال الثاني: سير العمل	
					8. أتواصل مع المعلمين في كل يوم دراسي.	
					9. أضع تعليمات وقواعد وأنظمة واضحة للمعلمين.	
					10. أدير اجتماعات هيئة التدريس بطريقة جادة.	
					11. أعقد اجتماعات للمعلمين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة.	
					12. أعقد اجتماعات للمعلمين للاستماع إلى آرائهم في تقارير المدرسية.	
					13. أبلغ المعلمين بنتائج زيارات كبار الزوار للمدرسة.	
					المجال الثالث: القدوة في العمل	
					14. أعبّر عن السياسة المرسومة لكي أساعد المعلمين.	
					15. أقدم مثلاً أعلى بالتفاني في عملي.	
					16. أمارس النقد البناء.	
					17. أعد نفسي إعداداً جيداً عندما أتحدث في المناسبات المختلفة.	
					18. أفسّر أسباب نقدي للمعلمين.	
					19. أصل إلى عملي قبل حضور المعلمين.	
					20. تتسم علاقاتي مع المعلمين بالألفة والاحترام المتبادل.	

المجال الرابع: العلاقات الإنسانية					
					21. أساعد المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.
					22. أؤدي خدمات إنسانية تتعلق للمعلمين.
					23. أبقى في المدرسة بعد انتهاء الدوام لمساعدة من يحتاج من المعلمين لإنهاء أعمالهم.
					24. أساعد المعلمين في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.
					25. أحاول الحصول على مكافآت إضافية للمعلمين.
					26. أتفهم مطالب المعلمين في اختيار المباحث المطلوب تدريسها.
					27. أحرص على بناء شبكة علاقات اجتماعية بين أسرة المدرسة.

الملحق (3)

كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2011/7/18

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ ريم نصوح طاهر عواد، رقم تسجيل (10953863)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالبة ريم نصوح طاهر عواد / رقم تسجيل 10953863 تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في تطبيق دراستها بتوزيع الاستبانات لمديري المدارس الحكومية الثانوية في
فلسطين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972* فاكس: 2342907 (09) 972
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (4)

كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

المصلحة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : و/ت/ ٢٠ / ٢١ / ٢٠١١
التاريخ : ٧ / ٨ / 2011م
الموافق : ٩ / ٧ / 1432هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تمهيد مهمّة
الإشارة كتابكم بتاريخ 18/7/2011م

التخصص: الإدارات التربوية
اسم الطالبة: (ريم نصوح ظاهر عواد)
الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

بعد الإطلاع على كتابكم المشار إليه أعلاه، لا مانع من قيام الطالبة المذكورة بإجراء دراستها الميدانية بعنوان "علاقة القيادة التحويلية في المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها"، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس المذكورة في مديريات التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها.

مع الاحترام،،،

أ. عمر عذير
/ مدير عام التعليم العام

نسخة/ السيد مدير عام تشغيلي محترم.
نسخة/ شهادة مديري التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية المحترمين.
(الرجاء تحميل النسخة)

نسخة / ملف
أ.ج.أ

المصلحة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي

Ramallah, P.O.Box (576) - فلسطين - ب.ص. 576 - رام الله - فلسطين
تلفون: (+972-2-998-3205) - فاكس: (+970-2-998-3205) - بريد إلكتروني: info@mohe.gov.ps

الملحق (5)

كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education - Tulkarm

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

٥٥٩٩٨٧٦٤١٧
تدريب ميداني

الرقم : م ت ط / 1/3 / ٢٠١١
التاريخ : 2011/9/11 م
الموافق : 13/شوال / 1432 هـ

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم/ة
تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم وت/9039/31/30

بتاريخ: 2011/8/7م

لامانع من قيام الطالبة (ريم نصوح ظاهر عواد) من جامعة النجاح الوطنية ، بإجراء
دراساتها الميدانية بعنوان (علاقة القيادة التحويلية في المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة
نظر المديرين فيها) ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية ، واعادتها الى مديرية التربية والتعليم / قسم التعليم العام
في موعد أقصاه نهاية دوام يوم الخميس الموافق 2011/9/22م ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،،،

أ. حسن سلامة

مدير التربية والتعليم



قسم التعليم العام

ص.ح. 49
هرح/ه.ح

مديرية التربية والتعليم / طولكرم هاتف : 09-2671038 ، 09-2671153 ، تليفاكس 09-2672353 ص . ب 49
Directorate of Education - Tulkarm Tel : 09-2671038 . 092671153 . Telefax 09-2672353 P.O. Box 49

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Transformational Leadership Relation with the
Organizational Climate in Public Secondary School in
Palestine from the points of View of Principals**

**By
Reem Nasouh Taher Awwad**

**Supervisor
Dr. Hassan Mohammed Tayyem**

**This Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Program of Educational Administration,
Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus,
Palestine.**

2012

**Transformational Leadership Relation with the
Organizational Climate in Public Secondary School in
Palestine from the points of View of Principals**

By

Reem Nasouh Taher Awwad

Supervisor

Dr. Hassan Mohammed Tayyem

Abstract

This study aimed to identify the reality of secondary public schools principals applying of transformational leadership and it's relation with organizational climate at districts of northern of the West Bank. In addition, the study aimed to test the differences in points of view due to sex, qualification, experience and specialization on the reality of applying transformational leadership and its relation with organizational climate. The study population consisted of all principals at the secondary public schools in the West Bank. They were (652) principals. The study sample consisted of (288) principals, approximately (44.1%) of the study. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of referees. The two reliability coefficients was computed by Cronbach Alpha equation. The reliability coefficient of transformational leadership was (0.91) while the reliability coefficient of the ability of organizational climate was (0.87). Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with T-test and ANOVA.

The study revealed the following results:

First: There is a very high level of transformational leadership and organizational climate from principals' points of view.

Second: There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of applying transformational leadership and organizational climate from the principals points of view, due to sex except the domains of school vision, group goals, teachers performance, work models, intellectual stimulating, total degree of the transformational leadership, productivity, exemplary at work and the total degree of organizational climate in favor of males.

Third: There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of applying transformational leadership and organizational climate from the principals points of view, due to qualification except the domain of group goals in favor of M.A holders and above.

Fourth: There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of applying transformational leadership and organizational climate from the principals points of view, due to experience except the domains of school vision, group goals and teachers performance in favor of the more experienced principals.

Fifth: There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of applying transformational leadership and organizational climate from the principals points of view, due to specialization.

Sixth: There is a positive significant correlation at the level ($\alpha = 0.05$) between applying transformational leadership and organizational climate from the principals points of view.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

- 1- Disseminating transformational leadership culture between principals and training them on transformational leadership as this study showed that the relation and the effect of transformational leadership on improving school organizational climate from the study sample points of view.
- 2- The necessity of studying the leadership practices closely, analyzing them in quantitative and qualitative manners and generalizing them over all secondary schools as this study showed that study sample practiced the transformational leadership in a very high level.
- 3- Conducting studies about the levels of applying transformational leadership and organizational climate from the teachers points of view as this study sample was the principals.
- 4- Guiding researchers toward studies focus on possible relations in school environment as studying the relation between transformational leadership with other administrative issues, or studying the relation between transformational leadership with administrative practices at school.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.