

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية
في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهـم.

إعداد

أشرف أحمد سليم سليم

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

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

السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم.

إعداد

أشرف أحمد سليم سليم

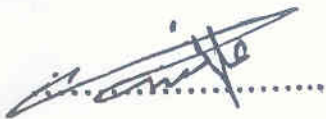
نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 9\12\2009م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع







1- الدكتور عبد محمد عساف/ مشرفاً ورئيساً

2- الدكتور محمد عابدين /ممتحناً خارجياً

3- الدكتور علي حبابب /ممتحناً داخلياً

الإهداء

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى من غرس في حب العلم والطموح في

الدراسة إلى روح

والدي

إلى الغالية الحنونة

والدتي

إلى رمز الوفاء و العطاء

زوجتي

إلى أبنائي

مها و راغب و أمل

إلى أخواتي و أخوتي.....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر و التقدير

الحمد و الشكر لله رب العالمين على إتمامي هذا البحث، و الصلاة والسلام على المعلم الأول للبشرية سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

أتقدم بالشكر و التقدير إلى الإدارة و الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية.

كما و أتقدم بالشكر لكل من ساهم في أتمام هذا العمل، و أخص بالذكر الدكتور الفاضل عبد عساف لجهوده المشكورة و إشرافه على هذا العمل، و ملاحظاته و توجيهاته و نصائحه.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى الدكتور الفاضل علي حبايب عضو لجنة المناقشة بصفته

ممتحنا داخليا، وكذلك الدكتور الفاضل محمد عابدين عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحنا خارجيا.

و شكري و تقديري لمديري و مديرات المدارس التي طبقت فيها الدراسة لحسن تعاونهم الأمر الذي كان له أثر في أنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون في أنجاز هذا البحث.

فلهم جميعا جل شكري و امتناني

أشرف أحمد سليم سليم

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهـم.

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

Declaration

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

Student's name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر و التقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ض	فهرس الملاحق
ط	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
13	أولاً: الإطار النظري
22	ثانياً: الدراسات السابقة
36	الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات
37	منهج الدراسة
37	مجتمع الدراسة
38	عينة الدراسة
41	أداتا الدراسة
45	متغيرات الدراسة
45	إجراءات الدراسة

الصفحة	الموضوع
46	المعالجات الإحصائية
47	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
48	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
62	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
63	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
65	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
67	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
71	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
75	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
76	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
78	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
80	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
86	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
89	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
90	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
94	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
97	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
99	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
101	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

الصفحة	الموضوع
103	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
106	التوصيات
107	قائمة المصادر والمراجع
108	أولاً: المراجع العربية
111	ثانياً: المراجع الأجنبية
114	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
38	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديریات	جدول (1)
39	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	جدول (2)
39	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص	جدول (3)
39	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل	جدول (4)
40	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (5)
40	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المدرسة	جدول (6)
41	توزيع عينة الدراسة حسب مديریات التربية والتعليم	جدول (7)
44	توزيع معامل الثبات على مجالات الاستبانة الأولى (السلوك القيادي)	جدول (8)
44	توزيع معامل الثبات على مجالات الاستبانة الثانية (المناخ المنظمي)	جدول (9)
49	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات السلوك الدكتاتوري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (10)
51	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات السلوك الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (11)
53	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات السلوك الترسلي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (12)
54	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (13)

الصفحة	الجدول	الرقم
55	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (14)
57	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات مجال التنظيم والإدارة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (15)
58	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل وأعبائه لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (16)
59	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات مجال القوانين الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (17)
60	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (18)
61	معامل الارتباط بيرسون بين كل من السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	جدول (19)
62	اختبار (ت) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس	جدول (20)

الصفحة	الجدول	الرقم
64	اختبار (ت) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص	جدول (21)
65	المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (22)
66	نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (23)
68	المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (24)
68	نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (25)
70	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (26)
71	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (27)
72	المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة	جدول (28)

الصفحة	الجدول	الرقم
72	نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة	جدول (29)
74	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة	جدول (30)
75	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة	جدول (31)
76	اختبار (ت) للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس	جدول (32)
77	اختبار (ت) للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص	جدول (33)
78	المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (34)
79	نتائج تحليل التباين الأحادي للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (35)
81	المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (36)

الصفحة	الجدول	الرقم
81	نتائج تحليل التباين الأحادي للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	جدول (37)
83	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	جدول (38)
83	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	جدول (39)
84	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	جدول (40)
85	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	جدول (41)
85	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة	جدول (42)
86	المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة	جدول (43)

الصفحة	الجدول	الرقم
87	نتائج تحليل التباين الأحادي للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة	جدول (44)

فهرس الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
115	قائمة المحكمين	ملحق (1)
116	الصورة النهائية للاستبانة	ملحق (2)
122	كتاب تسهيل مهمة من عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	ملحق (3)
123	كتاب تسهيل مهمة من مدير التربية والتعليم العالي في محافظة طولكرم إلى معالي وزيرة التربية والتعليم العالي	ملحق (4)
124	رد وزارة التربية والتعليم العالي على كتاب عميد كلية الدراسات العليا كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم العالي في محافظات شمال الضفة الغربية	ملحق (5)
125	كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم العالي إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحث	ملحق (6)

السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهـم.

إعداد

أشرف أحمد سليم سليم

إشراف

د. عبد محمد عساف

الملخص

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، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

(1) ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجه نظر معلميهـم؟

(2) ما المناخ المنظمي السائد لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجه نظر معلميهـم؟

(3) ما السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهـم؟

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656 معلما) أي ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6564 معلما)، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيـة العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

واستخدم الباحث لهذا الغرض استبانتان، إحداهما لقياس السلوك القيادي وهي الاستبانة التي

طورها شحادة (2008)، وقد تم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة الحالية وهي مكونة

من (32) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (السلوك الديمقراطي, السلوك الدكتاتوري, والسلوك الترسي), والاستبانة الثانية لقياس المناخ المنظمي وهي الاستبانة التي طورها أحمد (2008), وتم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الاتصال والتواصل, التنظيم والإدارة, ظروف العمل وأعباءه, والقوانين الإدارية). وقد جرى التحقق من صدق الاستبانتين بعرضهما على (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لقياس ما وضعنا لقياسه, كما تم احتساب نسبة ثباتهما باستخدام معادلة (كورنباخ ألفا).

وقد دلت نتائج الدراسة أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارستا واستخداما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث حصل على نسبة (80.73%)، يليه السلوك الدكتاتوري ونسبته (67.60%). أما بالنسبة لمجالات المناخ المنظمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقا واهتماما في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث حصل على نسبة (85.40%)، يليه مجال التنظيم والإدارة حيث حصل على (85.20%).

كما دلت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري (التخصص, المؤهل العلمي), بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس, سنوات الخبرة, والمدرسة). كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس, التخصص, المؤهل العلمي, والمدرسة), بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط داله إحصائيا بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها الاهتمام بتطوير الإدارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات و ورشات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية والتعرف إلى أساليب الإدارة التربوية الحديثة المتجددة باستمرار.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

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

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

تعتبر الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أية مؤسسة من أجل مزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها وان بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد على حد كبير على نوعية ادارتها (فليه وعبد المجيد، 2005).

وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع، فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في آن واحد، وهي تتسم بخصائص مميزة، تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها، مما يجعل علاقاتها بالبيئة ذات طبيعة حركية ومعقدة مما يرقى بها لمستوى الريادية بين المؤسسات الأخرى. وذلك لان التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية في المجتمع، فان الإدارة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (الدجاني، 1988).

ويستخدم العامة والخاصة من الناس كلمة " الإدارة " في أحاديثهم ومدخلاتهم لدلالات متنوعة، ولكل منهم مفهومه الخاص عنها، فقد يقصدون بها التدبير، أو التسيير، أو التنظيم، أو المتابعة، أو التوجيه، أو يقصدونها مجتمعة. ويذكر سيد الهواري أن بعض الناس يفهمها على

أنها الرئاسة فيربطها بسلطة الأمر والنهي، وبعضهم يفهمها على أنها تنظيم للعمل، وآخرون يفهمونها على أنها مركز أو مكانة يحظى بها الفرد فيعتبر إسناد منصب إداري له ترقية له، ويفهمها قسم آخر على أنها مسؤولية وتكليف، ويفهمها بعضهم على أنها نشاط أو الأشخاص الذين يقومون بذلك النشاط في (عابدين، 2004).

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبنا مسار الممارسة فيها نجد إنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى آخر تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها (أحمد، 2001).

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، بينما يسعى رجال الإدارة التعليمية ودارسوها إلى توضيح ذلك حيث يرى بعضهم أن الإدارة التعليمية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسؤولا عن الجوانب التنفيذية بل يجب أن يجمع بين الاثنين (العجمي، 2008).

وهناك من يرى أن مفهوم المناخ التنظيمي يرتبط بمفهوم القيادة، وان هناك تداخل بين المفهومين، ولقد أقرت الأدبيات التنظيمية بأن القيادة عنصر أساس، وجوهري في تحديد المناخ التنظيمي والإنتاجية التنظيمية. وأن المناخ التنظيمي عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية.

وهذا الارتباط واضح وجلي في البحوث التربوية من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية المدير وثقة المرؤوسين بالمدير والثقة المتبادلة فيما بين المعلمين والطلاب، ودور البيئة في سلوك المنظمة لان المنظمة تمثل نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة وأن المشاعر السلبية كالقلق و الخوف و الإحباط و الوحدة سوف تؤثر سلبا في عملية التعلم و كذلك على السلوك، لذلك فان المناخ المدرسي يعد انعكاساً للمشاعر الايجابية و السلبية السائدة في البيئة المدرسية، و يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المخرجات التعليمية (المومني، 2006).

والقيادة هي فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك وفق تصور ورؤيا شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة ترى الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه في (الحريري، 2007).

وأهمية القيادة تأتي لتنشيط التغيير والجودة المدرسية في أربعة أبعاد أساسية: البعد الأول هو تحديد الرؤية والأهداف المدرسية، والبعد الثاني هو تطوير وتفاعل المدرسة كتنظيم مع بيئتها الاجتماعية، أما البعد الثالث فيأتي ليؤثر بفعل التغيير على جماعات التنظيم التربوي من معلمين وطلاب، والبعد الرابع يشمل ثقافة التنظيم، من هنا تبين جليا أن للقيادة التربوية دورا أساسيا في التأثير على أداء الطلاب والمدرسة في (عرار، 2007).

ويؤكد الطويل (1998) على أن المناخ التنظيمي الذي يسود منظمة ما يعد بعدا هاما في تشكيل سلوكيات أعضائه، فأى موقف سلوكي يشتمل على (إنسان و بيئة)، وسلوك (أي إنسان)، وهو دالة تفاعل الإنسان مع بيئته.

ومن هنا تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساس في تيسير العملية التربوية وإنمائها، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى (بطاح والسعود، 1993).

وبناءً على ما تقدم ذكره يرى الباحث بأن السلوك القيادي لمدير المدرسة قد يلعب دوراً حاسماً ومهماً في تحديد طبيعة المناخ المنظمي لأي مؤسسة تعليمية فهو القائد الذي يعرف كيف يخلق جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وكذلك يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها ليصل بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجه نظر المعلمين والمعلمات، حيث يتميز الميدان التربوي عن غيره من الميادين، بخضوعه للنقد والتحليل من قبل جميع أفراد المجتمع ومؤسساته، وذلك لأنه المجال الوحيد الذي يتصل بشكل مباشر بهؤلاء الأفراد والمؤسسات، وهو المزود الأساس للقدرات والمهارات المختلفة لمن يقود المجتمع ويسير بمؤسساته نحو النجاح، وعليه فإن خبرة الباحث وعمله في مجال الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم العالي، ومن خلال الإطلاع على المراجع والدراسات السابقة، والاشتراك في الندوات، والدورات، وورشات العمل، تبين أن هناك اختلاف بالسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية، وإن هذا التباين يضع المهتمين

بضرورة اختيار الإدارات المدرسية ذات الشخصية القيادية وفق أسس تأهيل وتأصيل تربوي واضح، لذا رأى الباحث ضرورة تناول هذين المتغيرين معا وبحث العلاقة القائمة بينهما، والإجابة عن الأسئلة الآتية:

4) ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجه نظر معلمهم؟

5) ما المناخ المنظمي السائد لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجه نظر معلمهم؟

3. ما السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير التخصص.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير التخصص.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

1. كونها تبحث وتسلط الضوء على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

2. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى في مواضيع تربوية متعددة.

3. هذه الدراسة لا شك أنها ستلفت انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس، وأيضاً تساعد في اتخاذ القرارات المهمة بهذا الشأن في الوزارة.

4. الأخذ بهذه الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع، لا شك أنها تنثري العملية التعليمية، وتحسن أداء كل من المخططين التربويين ومديري المدارس، لتقديم الخدمات المناسبة والوصول إلى واقع تربوي أفضل.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلمهم في محافظات شمال الضفة الغربية.

2. التعرف إلى المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلمهم في محافظات شمال الضفة الغربية.

3. التعرف إلى الفروق في السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلمهم في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة).
4. التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلمهم في محافظات شمال الضفة الغربية.

حدود الدراسة

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 2- اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 3- تحددت هذه الدراسة في السياق الزمني الذي أجريت فيه من العام الدراسي 2008-2009م.
- 4- تحددت نتائج الدراسة بالخصائص العلمية للأداة المستخدمة في جمع البيانات.

مصطلحات الدراسة

السلوك: هو مادة البحث الأساسية في علم النفس، وهو يشير إلى أي فعل أو نشاط يقوم به الفرد، أو استجابة لمثيرات معينة (زهران، 1983).

القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعة نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (Shackleton, 1995).

السلوك القيادي: هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، و يحتذي الأتباع به في سلوكياتهم.

المناخ التنظيمي: هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها (أحمد، 2008).

التعريف الإجرائي: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة قياس السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

القيادة الديكتاتورية (الأتوقراطية): هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (العسيلي، 1999).

القيادة الديمقراطية: هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وإتباعه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها (الياس، 1984).

القيادة التسيبي (الفوضوية): هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها (كنعان، 1995).

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم القيادة التربوية:

القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، فالقيادة التربوية لا تعتمد على السلطة وما منحتها من مسؤوليات وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها (العجمي، 2008).

أما مفهوم الإدارة المدرسية: فهي "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الزبيدي، 1988).

وتعرف الإدارة المدرسية على أنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة، إداريين، وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق،

وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (العميرة، 2002).

مفهوم المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة. ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه (فليه وعبد المجيد، 2005).

وأن المناخ التنظيمي له تأثير على تعلم التلاميذ، فهناك دراسات، بينت أن معلماً يمكن أن يكون أكثر نشاطاً في مدرسة ما عنه في مدرسة أخرى وذلك بسبب إيجابية مناخها المنظمي، والروح الإيجابية للمدرسة يمكن أن تكون مقياساً لمدى دعم المدرسة للعاملين فيها، وتيسير التعلم الفعال، وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والتلاميذ، وعلى النقيض فإن المناخ السلبي للمدرسة يحول دون التدريس الفعال، ويقلل دافعية التلاميذ (المومني، 2006).

و للسلوك التنظيمي بعض المميزات والسمات، والصفات الخاصة به منها:

1. توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
2. تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
3. تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
4. التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
5. الضبط والتحكم في سلوك العاملين.

6. تطوير وتنمية سلوك العاملين.

7. الاتصال والعلاقات السوسولوجية في العمل.

8. التقييم والتقويم المستمر للسلوك في المنظمة.

9. مدى تحقيق أهداف المنشأة (فليه وعبد المجيد، 2005).

وأن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، التي تعد الإطار الأعم و الأشمل، و يمكن

تصنيف هذه العناصر إلى ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة، و اتخاذ القرارات.

2- نمط القيادة: يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ

التنظيمي.

3- نمط الاتصال: إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء

الرأي و التعلم و التطور .

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم و

اقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.

5- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعد عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم.

6- التكنولوجيا: إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف.

فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطال (المومني، 2006).

كما وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ

وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية

وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم

بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001).

الحاجة إلى القيادة

إن نجاح العمل الجماعي، في كل مجالات الحياة، يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة. وتزداد صعوبة المسؤولية، الملقاة على كاهل القائد، وخطورتها، كلما كان العاملون معه، على قدر عال من الثقافة والمعرفة، ويستدعي هذا أن يفوقهم هو، في إعداده واستعداده، وأن يتصف بصفات شخصية عالية، حتى يكتسب ثقتهم، ويمكنه أن يتعامل معهم (الأفندي، 1976).

ويشير (العجمي، 2008) إلى أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات
3. أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال والأهم والمورد الأعلى.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة

وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة

للتحقيق. كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار، في المحافظة على الأدوار المتعددة، عمل

المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاظرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة، لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمدير هي:

- (1) تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
 - (2) المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
 - (3) تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
 - (4) التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
 - (5) الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.
 - (6) التمكين: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة،
 - (7) إزالة العوائق: التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
 - (8) النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
 - (9) الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها (Mac Cabe, 1999).
- وأن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على كفاءة الإدارة التربوية عند قيامها بالمهام التالية:
- (أ) التخطيط: وهو محاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي تم اختيارها بدقة.

- (ب) التخصيص: ويعني اختيار وتعيين المصادر المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة.
- (ج) التحفيز: والقصد منه إثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المرغوبة.
- (د) التنسيق: وهو ربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف.
- (هـ) التقييم: ويعني الفحص المستمر للنتائج المتحققة وللأساليب التي نفذت بها وظائف الإدارة (إلياس، 1984).

في حين يصنف قراقزة (1993) وظائف مدير المدرسة إلى ما يلي :

- 1- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.
- وعليه فإن من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهام عليهم وتفويضهم بالسلطة بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة.
- 2- التنظيم والإشراف الفني: يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة.
- حيث يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من أجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل.
- 3- الإدارة والتنفيذ: المقصود بذلك، تنفيذ خطة المدرسة العامة ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم وهذا يتطلب من مدير المدرسة

المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى إتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع وكذلك ينبغي على الناظر الإمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه الخ ...

4- التجديد والتغيير: تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف. ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو: عامل التقويم المستمر للعمل من اجل التغيير والتجديد نحو الأفضل.

5- التقويم: يعتبر مدير المدرسة مسئولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل - على أن يكون هذا التقويم مستمرا على الدوام - للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.

كما يضيف أحمد (2001) إلى وظائف مدير المدرسة ما يلي:

- 1- تحسين المنهج والعملية التعليمية.
- 2- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.
- 3- القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل.
- 4- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
- 5- العمل الكتابي والمراسلات.
- 6- العلاقات العامة والعمل مع البيئة.
- 7- اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 8- تفويض السلطة والمسئوليات.

مجالات الإدارة التعليمية:

أشار مرسى (1984) إلى مجالات عمل إجرائية للإدارة التعليمية ومن أهمها ما يلي:

1. علاقة المدرسة بالمجتمع: لعل من قبيل المسلمات تأكيد ارتباط المدرسة بالمجتمع، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة التعليمية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع ولا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائصه.
2. تطوير المناهج الدراسية: ويقصد به تطوير العملية التعليمية من حيث الأداء والمحتوي وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ وهذا يفرض على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد في الميدان من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة.
3. التلاميذ: يتضمن ميدان النشاط الإجرائي للإدارة التعليمية فيما يتعلق بالتلاميذ تلك الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها، وكل هذا يتطلب من جانب الإدارة تنظيماً وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً.
4. هيئة العاملين: يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسية للإدارة التعليمية ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين. ومن بين الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية رسم

سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك.

5. المباني المدرسية والتجهيزات: وهي تكون جزء هاماً من نشاط الإدارة التعليمية. فالإنشاءات المدرسية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة إذ يجب توافر شروط أساسية فيها منها أن تكون وظيفية ومرنة واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز والصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التي تلقي على الإدارة التعليمية أعباء ضخمة. المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكاناته ومدى طموحه وتطلعاته يتوقعه من المدرسة وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وبرامج متنوعة لتعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

6. الشؤون المالية: وهي جانب من جوانب الإدارة التعليمية يختص بالأمور التي تتناول إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المدرسين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وما شكل ذلك.

7. البناء التنظيمي: يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ويثمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسمية وغير الرسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل.

وبناء على ما تقدم ذكره يرى الباحث أن العملية التربوية مترابطة ومتصلة ومتشابكة بجميع جوانبها، فلا يمكن أن تلعب الإدارة التربوية دوراً بارزاً بالحياة التربوية إذا لم تمتع بصفات سلوك قيادي مؤثر وفعال مما ينعكس إيجابياً على المناخ التنظيمي في التعامل مع كل المجالات والبيئات والقضايا التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعملية التربوية برمتها.

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات التي أجريت في مجال السلوك القيادي والمناخ

المنظمي ومن هذه الدراسات:

أولاً- الدراسات التي اهتمت بموضوع السلوك القيادي:

دراسة (Lopez, 1981): شملت الدراسة مديري أربع مدارس ابتدائية في ولاية

كاليفورنيا وهدفت الدراسة التعرف إلى آراء المدرسين والمديرين أنفسهم في نمط القيادة المتبعة

و كذلك أثر متغيرات الجنس، والخبرة على هذا النمط و تم استخدام مقياس (هيرسي وبلانشارد)

لتحقيق هدف الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى أن آراء المديرين عن أنفسهم قد اختلفت عن آراء المدرسين

عنهم لغير صالح المديرين، كما وجد اختلافاً واضحاً بين الجنسين، كما كانت عدد سنوات

الخبرة في الوظيفة الإدارية أهم العوامل في التنبؤ بسلوك المديرين الصحيح.

وهدفت دراسة العيسى (1999) التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديريات

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديريات

المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (57) مديرة ومن (646) معلمة

سعودية من المعلمات العاملات في هذه المدارس تم اختيارهن بطريقة عشوائية، واستخدمت

مقياس بيفر (Piffifer) لقياس الأنماط القيادية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مديريات المدارس الثانوية الحكومية

في مدينة الرياض هو النمط الأوتوقراطي (التسلطي)، وكشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير

للعامل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس والتخصص العلمي، بينما كشفت

الدراسة كذلك عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي والمؤهل الأكاديمي في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات.

وهدفت دراسة العسيلي (1999) التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتيكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي, وقد طورت الباحثة أداتين لقياس أنماط القيادة مكونة من (39) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (الدكتاتوري, الديمقراطي, التسبيبي), وأخرى لقياس الرضا الوظيفي العام المكون من (27) فقرة, وقد تكونت عينة الدراسة من (119) عضوا من أعضاء هيئة التدريس, (61) عضوا من جامعة الخليل, و(59) عضوا من بوليتيكنيك فلسطين, وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- شيوخ النمط الدكتاتوري لدى رئاسة جامعة الخليل, والنمط الديمقراطي لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة جامعة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي, وسنوات الخبرة.

- توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة جامعة الخليل تعزى لمتغير الراتب الشهري.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة, والراتب الشهري.

أما دراسة عبد الرحمن (2001) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (النجاح، بيرزيت، الخليل، بيت لحم) من وجهة نظر الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة، والراتب الشهري على هذه الأنماط، و لتحقيق ذلك

أجريت الدراسة على عينة قوامها (52) إداريا و(269) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن النمطين القياديين الديكتاتوري والديمقراطي من الأنماط القيادية بينما النمط الفوضوي لا يعتبر من الأنماط السائدة وذلك من وجهة نظر الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية.

وهدفت دراسة العياصرة (2003) إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة و دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (1441) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها. الاهتمام بالنمط الديمقراطي وكذلك الاهتمام بدافعية المعلمين نحو مهنتهم.

وهدفت دراسة الوادي (2005) إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء كما يدركه معلمو التربية الرياضية، و كل من الدافع للإنجاز، و الرضا الوظيفي لديهم. كما يهدف البحث أيضا إلى التعرف إلى الفروق بين المعلمين والمعلمات في المتغيرات قيد البحث، حيث اشتملت عينة البحث على (80) لمعلمي التربية الرياضية للمرحلة الثانوية للعام الدراسي 2003-2004 يمثلون نسبة (76%) من مجتمع البحث، وقد أسفرت النتائج الإحصائية للبحث عن:

1- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للرؤساء كما يدركه معلمي التربية الرياضية و كل من الدافع للإنجاز و الرضا الوظيفي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في مقياس السلوك القيادي و الدافع للإنجاز .

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في بعض أبعاد الرضا الوظيفي و هي: الرضا عن أسلوب الترقية، و الرضا عن الرئيس في العمل لصالح المعلمات.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين و المعلمات في بعض أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى.

وكذلك دراسة رجب (2006) حيث هدفت إلى التعرف إلى فاعلية القيادة الإدارية، ودورها في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية، من خلال عملية الإشراف، كما هدفت إلى التعرف إلى الطرق الإشرافية الفاعلة. وطبقت الباحثة استبانتيين على عينة عشوائية مختارة من جميع مدارس البحرين الابتدائية الحكومية بواقع (200) استبانته للمعلم، و(40) استبانته للمدير المساعد. وأسفرت الدراسة عن نتائج عديدة أبرزها ما يأتي: لا توجد أي ممارسات تمارس بدرجة معدومة، وهذا يدل على أن المهام الإنسانية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهام الأخرى، والتي يجب على المدير أن يراعي القيم والعلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع المرؤوسين خلال عملية الإشراف التربوي.

أما دراسة رضي (2006) فقد هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين معهم، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من (606) معلما

ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من بين المعلمين والمعلمات العاملين في المناطق التعليمية الخمس في مملكة البحرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج عديدة أبرزها التالية: النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي، وأخيراً النمط الأوتوقراطي، والممارسات الأكثر شيوعاً في النمط الديمقراطي هي: أن المدير يهتم بإنجاز العمل في جو تسوده علاقات طيبة مع المعلمين، يشارك المعلمين في المناسبات المختلفة، ويحرص على توجيه المعلمين توجيهها تربوياً هادفاً.

أما دراسة شحادة (2008) فقد هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واشتملت عينة البحث على (400) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها (26.4%) من مجتمع الدراسة، وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على نسبة (57.2%)، يليه النمط الدكتاتوري ونسبته (55%)، ثم النمط التسبيبي ونسبته (53.2%)، وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على نسبة (61.6%)، يليه الاتصال الشفهي ونسبته (58%)، ثم نمط الاتصال الكتابي حيث حصل على (53.2%).

ثانياً - الدراسات التي اهتمت بموضوع المناخ المنظمي:

دراسة لوفلاندي (Lofland, 1985) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المناخ

التنظيمي والرضا الوظيفي عند المعلمين في مدارس مختارة من المدارس الحكومية في مقاطعة كولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وصنف المناخ التنظيمي من المفتوح إلى المغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وقد استخدم الباحث مقياسين الأول للمناخ التنظيمي والثاني للرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة لنوع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

دراسة (Dardar, 1992) حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما يجب أن يقوم به الآباء والمديرون والمعلمون والطلاب أنفسهم من أجل تحسين أداء وتحصيل الطلاب، اختارت الباحثة لهذا الغرض أربع مدارس في بوسطن تحتوي على أعداد كبيرة من الطلاب، تم جمع المعلومات عن طريق المديرين، والمعلمين، وسبعة عشر ولي أمر ومن خلال تسعين طالب عن طريق المقابلات والإستبانات و مراقبة الحصص الصفية، واستنتجت الدراسة ما يلي:

1. لم يقم المديرون بالتعرف على حاجات الطلاب الخاصة.
2. هناك تأثير كبير سلبي على تحصيل الطلاب بسبب حالة البناء المدرسي السيئ و نقص الكتب المقررة.
3. هناك إحباط شديد لدى الإدارة بسبب انخفاض مستوى مشاركة أولياء الأمور و اهتمامهم بالمدرسة.

دراسة جرادات (1996) هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مراعية للتوزيع الجغرافي مؤلفة من (413) معلما ومعلمة و (143) مشرفا ومشرفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب: علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته ثم البناء المدرسي يلي شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيرا شؤون المعلمين ونموهم المهني.

أما دراسة توران (Turan, 1998) فهدفت إلى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (372) معلما ومديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقام الباحث ببناء استبانة اشتملت على أربعة أبعاد للمدير، واستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية وتحليل التباين المصاحب (ANOVA)، واختبار (T لاختبار الفرضيات)، حيث أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي انطبعا واضحا عن سلوك الإدارة فيها وسلوك المعلمين، والذي يمكن أن يستخدم لوصف هوية وطبيعة حياة المعلمين وإدارتهم داخل المدرسة.

دراسة المعشر (2000) بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" حيث هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت (327) من أفراد الأجهزة الإدارية العاملين في هذه الجامعات ومن مختلف الوظائف، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استبانة صممت لهذه الغاية واشتملت على معلومات شخصية وعلى تقييم أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة، وهي اتخاذ القرارات والبيئة التنظيمية والانتماء والعلاقات الاجتماعية.

وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS/ps+) لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA) للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات المبحوثة لإبعاد المناخ التنظيمي يعزى إلى المؤهل العلمي، الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة ومكان العمل. وقد أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية هو في مجمله متوسط مما يحتم على الإدارات في الجامعات إعطاء موضوع المناخ التنظيمي فيها الأهمية الأربعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم المناخ التنظيمي بين العاملين في الجامعات الرسمية والخاصة، ولصالح الجامعات الخاصة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي، ومتغير الوظيفة، وكانت النتيجة لصالح الجامعات الخاصة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وباقي المتغيرات: كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل. ولم يتبين أية فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

أما دراسة باشيارد (Pashiard, 2000) في المدارس الابتدائية بعنوان " المناخ المدرسي في المدارس الأساسية والثانوية": آراء مديري ومدرسين قبرصيين، فقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول المناخ المدرسي، وهل هناك اختلاف محدد حول المناخ المدرسي بالاعتماد على الجنس وسنوات الخبرة للمشاركين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية بلغ عددهم (574) معلماً ومديراً في المدارس الأساسية، و(780) معلماً ومديراً في المدارس الثانوية، وقد استخدمت

وسائل وطرق مختلفة وصفية واستنتاجية لتحليل المعلومات وتم حساب الفروق وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

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

أما دراسة أحمد (2008) فقد هدفت التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، كما هدفت إلى دراسة واقع المناخ المنظمي اعتماداً على متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مكان السكن، الخبرة في التعليم، العمر، وقد اشتملت عينة الدراسة على (639) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

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

ثالثاً - الدراسات التي تناولت السلوك القيادي والمناخ المنظمي معاً:

دراسة (Ronald, 1993): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين المناخ المدرسي والمدير كقائد في إدارته للمدارس الثانوية الحكومية في سنغافورة، وهدفت الكشف عن العلاقة بين بعض العوامل مثل خصائص المعلمين و خصائص المجتمع و مستوى المدرسة ومدى تأثيرها على فاعلية تعليم الطلاب. واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية وتحليل التباين المصاحب (ANOVA)، واختبار (T لاختبار الفرضيات) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:-

- إن نموذج القيادة المدرية لا بد أن يتضمن بعض المتغيرات مثل: العمل الجماعي و اشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم و سهولة الاتصال و فاعليته بين الرئيس ومروسيه، بالإضافة إلى أن يكون سلوك المديرين كقادة نحو أفراد جماعتهم ايجابي و بناء العلاقات الجيدة التي تربط بين المعلمين بعضهم ببعض.

- إن المناخ المدرسي يتأثر بحجم المدرسة و خبرة المعلمين و كذلك النمط الذي يتبعه المديرين كقادة.

- تتأثر بيئة المناخ المدرسي و ثقافته بخبرة هيئة التدريس و الالتزام في العمل و كل هذا في مجمله يؤثر على خبرة الطلاب و تحصيلهم الدراسي.

أما دراسة (Flo-Hill and Others, 1995) والتي أقيمت في منطقة لوزيانا الريفية، فقد هدفت الدراسة لمعرفة قدرة مدير المدرسة على خلق مناخ تعاوني مع الزملاء في السنة الأولى من الإدارة حيث تكونت عينة الدراسة من مدير المدرسة و معلمين عددهم (31) معلما، تم جمع المعلومات بالمقابلات، واستنتجت الدراسة أن آراء المعلمين و المدير تختلف على الرغم من اتفاق الجهتين على ضرورة خلق جو التعاون في المدرسة من المعوقات التي واجهت

الطرفين هي كمشكلة اتخاذ القرارات الجماعية ومشكلة تطور الهيئة التدريسية ومشكلة العمل والبحث كما أن الالتزام بالواجبات كان من بين المعوقات في المدرسة.

أما دراسة سميث (Smith, 1997) فهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد وجود علاقات معنوية بين السلوك القيادي (مقاسا باستبانة وصف السلوك القيادي) من جهة والمناخ المدرسي (مقاسا باستبانة وصف المناخ التنظيمي) وتكونت عينة الدراسة من (9) مديرين و(131) معلما للمرحلة الثانوية في الاباما، حيث كان معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التصورات نحو المناخ التنظيمي لمدارسهم والسلوك القيادي هو (0,88) والذي كان دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,001). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية، والمناخ التنظيمي لمدارسهم.

أما دراسة (Massaro & Augusts, 2000) فقد هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي ويلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين، وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلما تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر، حيث كشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم، كما أوصت الدراسة أن المديرين والمعلمين العمل سويا لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة.

أما ريمونديني (Remondini, 2001) فقامت بدراسة مسحية هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، حيث شمل المسح معلمي ومديرات (18) مدرسة ثانوية وأساسية. وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بينت نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

وهدفت دراسة روبرتسون (Robertson, 2001) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاجتماعي والاقتصادي لمدير المدرسة.

وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة، حيث تم اختيار (12) معلما من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون، كما أنه كلما كان الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ ايجابي، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

أما دراسة (Haykins, 2002) فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية، حيث تم جمع البيانات من

خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديرا مهتما بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم، فقد بلغت نسبة الإجابة 50% إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و (133) معلما، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية واستبانة صممها الباحث لجمع معلومات ديموغرافية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهيا بدرجة قليلة وداعما بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحا، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعيارية فإن المعلمين تصوروا مناخا انفتاحيا، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطا دون المعدل فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة .

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض ومراجعة دقيقة للدراسات السابقة التي تناولت كل من السلوك القيادي والمناخ المنظمي، والسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لاحظ الباحث ما يلي:

1- إن معظم الدراسات السابقة تناولت شريحة واحدة من المجتمع وهي شريحة القيادات التربوية وبالأخص مديري المدارس كدراسة لوبيز (1981) ودراسة جرادات (1996) ودراسة توران (1998) ودراسة مسارو واجستس (2000) ودراسة ريمونديني (2001) ودراسة هايكنز (2002) ودراسة رضي (2006).

2- يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تناولت دور القيادة التربوية في تطوير المنظمة أو المؤسسة التربوية، وحاولت أيضا التعرف إلى السلوك والنمط القيادي السائد لدى القيادة التربوية

وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة كدراسة لوبيز (1981) ودراسة رجب (2006) ودراسة شحادة (2008).

3- يلاحظ من الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي أنها اهتمت بالبنية الداخلية والخارجية للمناخ التنظيمي والمؤسسة كدراسة داردر (1992) ودراسة جرادات (1996) ودراسة توران (1998) ودراسة باشيارد (2000).

4- حاولت الدراسات التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس حيث تبينت النتائج والتوصيات كدراسة رونلد (1993) ودراسة سميث (1998) ودراسة ريمونديني (2001) ودراسة هايكنز (2002) وغيرها.

5- يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تناولت العلاقة بين السلوك القيادي للمدير وأثره على الرضا الوظيفي كدراسة العسيلي (1999) ودراسة رضي (2006).

وعليه يرى الباحث أن هدف الدراسة الحالي يختلف عن هدف معظم الدراسات السابقة وهي دراسة تهدف التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، إضافة إلى تحديد اثر متغيرات كل من (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المدرسة). حيث تم تقسيم الدراسة إلى استبانتين، الأولى تناولت السلوك القيادي حيث قسمت إلى ثلاث مجالات وهي: السلوك الدكتاتوري، السلوك الديمقراطي، والسلوك التسبيبي. أما الاستبانة الثانية فتناولت المناخ المنظمي حيث قسمت إلى أربع مجالات وهي: الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، ظروف العمل وأعباءه، والقوانين الإدارية. وتتسجم هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بإتباعها المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في عرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة وأداة الدراسة، ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة وشرح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (6564) معلما ومعلمة، موزعين على سبع مديريات هي: جنين ونابلس وسلفيت وطولكرم وقلقيلية وقباطية وطوباس، ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة على مدارس الذكور والإناث والمدارس المختلطة بواقع (128) مدرسة ذكور، و(132) مدرسة إناث، و(35) مدرسة مختلطة. وجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المديريات حسب الإحصائيات الصادرة عن قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2009م.

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات تبعاً للمديريات.

المديرية	عدد المدارس الثانوية	معلمون ذكور	معلمات إناث	المجموع	النسبة
جنين	55	556	605	1161	17.69%
نابلس	55	621	684	1305	19.88%
سلفيت	35	343	369	712	10.85%
طولكرم	52	611	585	1196	18.22%
قلقيلية	42	416	468	884	13.47%
قباطية	40	424	455	879	13.39%
طوباس	19	213	214	427	6.50%
المجموع	289	3184	3380	6564	100%

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (656 معلماً) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (6564 معلماً)، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، علماً بأنه تم استبعاد (10) استبانات لعدم ملاءمتها لشروط التحليل الإحصائي وذلك بسبب نقص المعلومات الواردة فيها، وعليه فقد اجري التحليل على (646) استبانته، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديريات، والجدول (2)(3)(4)(5)(6) توضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

1. متغير الجنس

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	337	52.2%
أنثى	309	47.8%
المجموع العام	646	100.0%

2. متغير التخصص

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية (%)
علمي (علوم طبيعية)	289	44.7%
أدبي (علوم إنسانية)	357	55.3%
المجموع العام	646	100.0%

3. متغير المؤهل

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	63	9.8%
بكالوريوس	515	79.7%
ماجستير فأعلى	68	10.5%
المجموع العام	646	100.0%

4. متغير الخبرة

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من خمس سنوات	149	23.1%
من 5-10 سنوات	190	29.4%
أكثر من عشر سنوات	307	47.5%
المجموع العام	646	100.0%

5. متغير المدرسة

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المدرسة

المدرسة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	287	44.4%
إناث	283	43.8%
مختلطة	76	11.8%
المجموع العام	646	100.0%

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم

النسبة	التكرار	المديرية
17.69%	116	جنين
19.88%	130	نابلس
10.85%	71	سلفيت
18.22%	120	طولكرم
13.47%	88	قلقيلية
13.39%	88	قباطية
6.50%	43	طوباس
100%	656	المجموع

أداتا الدراسة

استخدمت في الدراسة أداتان، وهما استبانتان أعدهما الباحث إحداهما لقياس السلوك القيادي وهي الاستبانة التي طورها واستخدمها الباحث شحادة (2008)، وقد تم تعديلها وتطويرها من قبل الباحث لملاءمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (32) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (السلوك الديمقراطي، السلوك الدكتاتوري، والسلوك الترسيبي)، والاستبانة الثانية لقياس المناخ المنظمي وهي الاستبانة التي طورتها واستخدمتها الباحثة أحمد (2008)، وتم تعديلها وتطويرها من قبل الباحث لملاءمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، ظروف العمل وأعباءه، والقوانين الإدارية). وقد تكون سلم الإجابة على كل فقرة من خمس استجابات (حسب مقياس ليكرت الخماسي) موزعة كما يلي :

5 درجات	عالية جدا
4 درجات	عالية
3 درجات	متوسطة
درجتين	منخفضة
درجة واحدة	منخفضة جدا

وقد تم توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها الرئيسية كما يلي:

❖ الاستبانة الأولى (السلوك القيادي)

- 1- المجال الأول: السلوك الدكتاتوري (ويشمل الفقرات من 1-11).
- 2- المجال الثاني: السلوك الديمقراطي (ويشمل الفقرات من 12-24).
- 3- المجال الثالث: السلوك الترسلي (ويشمل الفقرات من 25-32).

❖ الاستبانة الثانية (المناخ المنظمي)

- 1- المجال الأول: الاتصال والتواصل (ويشمل الفقرات من 1-6).
- 2- المجال الثاني: التنظيم والإدارة (ويشمل الفقرات من 7-19).
- 3- المجال الثالث: ظروف العمل وأعباءه (ويشمل الفقرات من 20-25).
- 4- المجال الرابع: القوانين الإدارية (ويشمل الفقرات من 26-32).

وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، يهدف الجزء الأول إلى جمع المعلومات الذاتية

عن أفراد مجتمع الدراسة، والجزء الثاني يهدف إلى قياس السلوك القيادي لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة شمال الضفة الغربية، والجزء الثالث

يهدف إلى قياس المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية.

صدق أداتي الدراسة

بعد أن تمت صياغة فقرات الدراسة بصورتها الأولى قام الباحث بعرضها على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية للحكم على مدى فاعليتها وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، من حيث سلامة التعبير والتراكيب اللغوية، وعدم التداخل والتكرار بين الفقرات، ووضوح الفقرات ودقتها العلمية، حيث كانت الاستبانة الكلية بصورتها الأولية مكونة من (72) فقرة.

بعد ذلك تم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي أجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين، بحيث أصبح عدد الفقرات بعد التحكيم واعتماد الفقرات والتعديلات اللغوية (64) فقرة بعد أن كانت (72)، حيث أسقط ثمان فقرات لعدم ملاءمتها لأغراض الدراسة، موزعة على استبانة السلوك القيادي (32) فقرة، واستبانة المناخ المنظمي (32) فقرة.

ثبات الأداة

استخدم الباحث معامل الثبات كورنباخ ألفا وقد بلغ معامل الثبات كما يلي:

جدول (8): توزيع معامل الثبات على مجالات الاستبانة الأولى (السلوك القيادي)

المجال	معامل الثبات
السلوك الدكتاتوري	0.71
السلوك الديمقراطي	0.93
السلوك الترسلي	0.73
الدرجة الكلية	0.79

جدول (9): توزيع معامل الثبات على مجالات الاستبانة الثانية (المناخ المنظمي)

المجال	معامل الثبات
الاتصال والتواصل	0.85
التنظيم والإدارة	0.71
ظروف العمل وأعباءه	0.85
القواتين الإدارية	0.89
الدرجة الكلية	0.90

يتضح من الاستبانة الأولى و الثانية أن معامل الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.71-

0.93)، وبلغ معامل الثبات الكلي لاستبانة السلوك القيادي (0.79)، وبلغ معامل الثبات الكلي

لاستبانة المناخ المنظمي (0.90)، وجميعها تعبر عن معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض

الدراسة.

متغيرات الدراسة

لقد تم استخدام الاستبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وتم أخذ استجاباتهم لهذه الإستبانة، وأجري التحليل الإحصائي لهذه المعلومات بعد فرزها وتصنيفها، وتضمنت الدراسة عدداً من المتغيرات:

1- المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

و تتمثل بالمتغيرات الآتية:

- ❖ الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
- ❖ التخصص: 1. علمي 2. أدبي
- ❖ المؤهل العلمي: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى
- ❖ سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. أكثر من 10 سنوات
- ❖ المدرسة: 1. ذكور 2. إناث 3. مختلطة

2- المتغير التابع (Dependent Variable):

السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق خطوات علمية منظمة كي تخرج هذه الدراسة وفق ما تم الاستجابة لها وهذه الخطوات هي:

1- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها.

2- حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة التي تمثل موضوع الدراسة وتتنطبق عليها شروط الدراسة.

- 3- تطبيق الاستبانة وأخذ الاستجابات عليها من عينة الدراسة.
- 4- جمع الاستبيانات من أفراد العينة وفرزها وتصنيفها وإدخالها إلى الحاسوب بشكل رموز.
- 5- إدخال استجابات أفراد العينة إلى الحاسوب.
- 6- تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).
- 7- الوصول إلى النتائج ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية:

- من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:
1. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية: للإجابة عن السؤالين الأول والثاني بالدراسة، ولتحديد أعلى العبارات بترتيب تدريجي واستخراج درجة الممارسة.
 2. اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T-test): للإجابة عن فروق المتغير في مستويين.
 3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للإجابة عن فروق المتغير في ثلاثة مستويات.
 4. اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وعند اللزوم لفحص لصالح من تعود الفروق.
 5. علاقة الارتباط بيرسون: للإجابة عن السؤال الثالث بتحديد العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إضافة إلى تحديد اثر متغيرات كل من (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المدرسة) وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science):

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة ولكل نمط من مجالات السلوك القيادي والجداول رقم (10) (11) (12) تبين ذلك، بينما الجدول (13) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ومن اجل تفسير النتائج اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي للحصول على النسب

المئوية الآتية:-

النسب المئوية	درجة الممارسة
اقل من 50%	درجة منخفضة جدا
50%-59.9%	درجة منخفضة
60%-69.9%	درجة متوسطة
70%-79.9%	درجة عالية
80% فأكثر	درجة عالية جدا

1- مجال السلوك الدكتاتوري:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات السلوك الدكتاتوري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	الرقم	مجال السلوك الدكتاتوري	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	1	يؤكد مدير المدرسة على المواعيد المحددة للعمل	4.53	0.60	90.53	عالية جدا
2	5	يطلب مدير المدرسة الالتزام بالأنظمة والقوانين	4.38	0.71	87.65	عالية جدا
3	2	يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسه والبت فيها	4.06	0.88	81.21	عالية جدا
4	10	يظهر مدير المدرسة بشكل رسمي في مظهره وسلوكه	3.90	0.99	78.02	عالية
5	6	يسعى مدير المدرسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	3.86	0.81	77.24	عالية
6	9	يتحدث مدير المدرسة كممثل للمعلمين في الاجتماعات الخارجية	3.86	0.95	77.21	عالية
7	11	يتعامل مدير المدرسة بقتوات الاتصال الرسمي مع المعلمين	3.12	1.08	62.38	متوسطة
8	4	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة أحد من العاملين	2.48	1.18	49.69	منخفضة جدا
9	7	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات دون مراعاة ظروف المعلمين	2.40	1.09	47.93	منخفضة جدا
10	8	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين	2.37	1.16	47.34	منخفضة جدا
11	3	يعد مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	2.25	1.15	45.05	منخفضة جدا
						الدرجة الكلية
						متوسطة
						67.60
						0.50
						3.38

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على الفقرات

رقم (1, 5, 2) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى)، وكانت درجة
الممارسة (عالية) على الفقرات رقم (10, 6, 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما
بين (70%-79.9%)، وكانت درجة الممارسة (متوسطة) على الفقرة رقم (11) حيث وصلت
النسبة المئوية للاستجابة إلى (62.38%)، وأخيرا كانت درجة الممارسة (منخفضة جدا) على
الفقرات رقم (4, 7, 8, 3) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (أقل من 50%).
أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال السلوك الدكاتوري فلقد كانت درجة الممارسة
(متوسطة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (67.60%).

2- مجال السلوك الديمقراطي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة

عن كل فقرة من فقرات السلوك الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	الرقم	مجال السلوك الديمقراطي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	24	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية	4.33	0.84	86.66	عالية جدا
2	20	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالراحة حين يتحدثون معه	4.13	0.88	82.63	عالية جدا
3	16	يسعى مدير المدرسة لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفاعلية	4.11	0.77	82.17	عالية جدا
4	13	يظهر مدير المدرسة مرونة في تعامله	4.08	0.83	81.67	عالية جدا
5	12	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	4.07	0.85	81.46	عالية جدا
6	14	يتيح مدير المدرسة للمعلمين مجالاً للتفكير والمبادأة	4.07	0.80	81.46	عالية جدا
7	15	يعامل مدير المدرسة جميع المعلمين بعدالة	4.03	0.96	80.59	عالية جدا
8	17	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين	4.00	0.95	80.03	عالية جدا
9	23	يناقش مدير المدرسة أفكاره الجديدة مع المعلمين	3.99	0.84	79.85	عالية
10	18	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم	3.98	0.83	79.50	عالية
11	19	يقوم مدير المدرسة بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً	3.90	1.14	78.02	عالية
12	22	يقدم مدير المدرسة التغذية العكسية الايجابية للمعلمين	3.89	0.84	77.77	عالية
13	21	يوضح مدير المدرسة ما يمكن للمعلم أن يتوقعه عند إنجاز الهدف	3.89	0.81	77.74	عالية
						الدرجة الكلية
			4.04	0.64	80.73	عالية جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على الفقرات رقم (24, 20, 16, 13, 12, 14, 15, 17) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى)، وكانت درجة الممارسة (عالية) على الفقرات رقم (23, 18, 19, 22, 21) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%) .

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال السلوك الديمقراطي فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.73%).

3- مجال السلوك الترسلي

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات السلوك الترسلي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	الرقم	مجال السلوك الترسلي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	26	يتدخل مدير المدرسة عندما تصبح المشاكل جدية	3.98	1.00	79.63	عالية
2	30	يفوض مدير المدرسة كثيرا بتحقيق الأهداف المرجوة	3.52	0.94	70.50	عالية
3	25	يسمح مدير المدرسة للمعلمين مطلق الحرية بالعمل	3.46	1.02	69.26	متوسطة
4	29	يقدم مدير المدرسة للمعلمين بعض الخدمات الشخصية	3.32	1.17	66.38	متوسطة
5	27	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال	2.64	1.09	52.82	منخفضة
6	28	يعتبر مدير المدرسة تفصيلات العمل مضيعة للوقت	2.54	1.08	50.74	منخفضة
7	31	يتساهل مدير المدرسة كثيراً مع المعلمين بتنفيذ ما يطلب منهم	2.48	1.11	49.50	منخفضة جداً
8	32	يتأخر مدير المدرسة عن مواعيد الدوام الرسمية	1.64	1.04	32.85	منخفضة جداً
						الدرجة الكلية
						2.95
						59.00
						0.57

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن درجة الممارسة كانت (عالية) على الفقرات رقم (26 , 30) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%) , وكانت درجة الممارسة (متوسطة) على الفقرات رقم (25 , 29) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (60%-69.9%) , وكانت درجة الممارسة (منخفضة) على الفقرات رقم (27 , 28) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%-59.9%) , وأخيراً كانت درجة الممارسة (منخفضة جداً) على الفقرات رقم (31 , 32) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى

(أقل من 50%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال السلوك الترسلي فاقد كانت درجة الممارسة (منخفضة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (59%).

4- الدرجة الكلية للسلوك القيادي (خلاصة السؤال الأول):

جدول رقم (13): الترتيب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	رقم المجال	مجال السلوك القيادي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	2	مجال السلوك الديمقراطي	4.04	0.64	80.73	عالية جدا
2	1	مجال السلوك الدكتاتوري	3.38	0.50	67.60	متوسطة
3	3	مجال السلوك الترسلي	2.95	0.57	59.00	منخفضة
الدرجة الكلية					69.80	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على مجال (السلوك الديمقراطي) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.73%) , في حين كانت درجة الممارسة (متوسطة) على مجال (السلوك الدكتاتوري) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى بين (67.60%) , وكانت درجة الممارسة (منخفضة) على مجال (السلوك الترسلي) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (59%) .

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال السلوك القيادي فلقد كانت درجة الممارسة (متوسطة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (69.80%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما المناخ المنظمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

والنسب المئوية لكل فقرة ولكل نمط من مجالات المناخ المنظمي والجداول رقم (14) (15)

(16) (17) تبين ذلك، بينما الجدول (18) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

1- مجال الاتصال والتواصل:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة

عن كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرقم	الرتبة	مجال الاتصال والتواصل	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
3	1	يعطي المدير التعليمات المدرسية بشكل واضحة	4.37	0.66	87.40	عالية جداً
1	2	يقدم المدير معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة	4.28	0.76	85.67	عالية جداً
5	3	يوفر المدير علاقات إيجابية بين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال والتواصل	4.22	0.76	84.33	عالية جداً
2	4	يعد الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً	4.18	0.72	83.65	عالية جداً
6	5	يحاول المدير بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل	3.96	0.88	79.13	عالية
4	6	يفسح مدير المدرسة فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين	3.93	0.87	78.54	عالية
			4.16	0.59	83.20	عالية جداً

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على الفقرات رقم (3, 1, 5, 2) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى), وكانت درجة الممارسة (عالية) على الفقرات رقم (6, 4) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%) .

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال الاتصال والتواصل فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (83.20%).

2- مجال التنظيم والإدارة:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة

عن كل فقرة من فقرات مجال التنظيم والإدارة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	الرقم	مجال التنظيم والإدارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	19	يطبق المدير القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة	4.54	2.89	90.90	عالية جدا
2	16	يوفر المدير الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدامها	4.40	2.10	87.99	عالية جدا
3	18	يراعي مدير المدرسة التخصيص عند تقسيم العمل وتنظيمه	4.36	1.70	87.18	عالية جدا
4	14	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ	4.33	2.11	86.63	عالية جدا
5	15	يتابع مدير المدرسة الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف	4.31	0.66	86.13	عالية جدا
6	13	يقوم المدير بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله	4.30	0.69	86.05	عالية جدا
7	11	يرسم المدير أهداف المدرسة بوضوح	4.29	0.75	85.73	عالية جدا
8	12	يخطط المدير بشكل تربوي سليم	4.28	0.76	85.57	عالية جدا
9	7	يقود المدير أعمال المعلمين ويوجهها	4.20	0.73	83.93	عالية جدا
10	9	يأخذ المدير القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي	4.13	0.72	82.51	عالية جدا
11	17	يحافظ مدير المدرسة على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة	4.11	0.69	82.20	عالية جدا
12	10	يعتبر المدير التغذية العكسية المقدمة مفيدة لعمل المعلمين	4.09	0.73	81.76	عالية جدا
13	8	يفسح المدير فرصاً لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة	4.05	0.77	81.05	عالية جدا
						الدرجة الكلية
			4.26	0.63	85.20	عالية جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على الفقرات رقم (19, 16, 18, 14, 15, 13, 11, 12, 7, 9, 17, 10, 8) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التنظيم والإدارة فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85.20%).

3- مجال ظروف العمل وأعباؤه:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل وأعباؤه لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	الرقم	مجال ظروف العمل وأعباؤه	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	24	يشعر المدير المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لأعمالهم	4.20	0.84	84.02	عالية جدا
2	22	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال كل حسب تخصصه	4.20	0.74	83.93	عالية جدا
3	23	يوزع مدير المدرسة الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين	4.16	0.78	83.25	عالية جدا
4	20	يفسح المدير المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة	4.13	0.82	82.54	عالية جدا
5	25	يوفر مدير المدرسة العمل الذي يحقق للمعلم ذاته	4.07	0.81	81.30	عالية جدا
6	21	يعتبر المدير ساعات الدوام في المدرسة كافية	3.99	0.84	79.78	عالية
						الدرجة الكلية
			4.13	0.61	82.60	عالية جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على الفقرات

رقم (24, 22, 23, 20, 25) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى)،

وكانت درجة الممارسة (عالية) على الفقرة رقم (21) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (79.78%) .

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال ظروف العمل وأعبائه فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.60%).

4- مجال القوانين الإدارية:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة عن كل فقرة من فقرات مجال القوانين الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	الرقم	مجال القوانين الإدارية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	31	يراقب مدير المدرسة سجل الدوام اليومي باستمرار	4.49	0.65	89.78	عالية جدا
2	32	يحافظ المدير على النظام في المدرسة بشكل واضح	4.39	0.72	87.80	عالية جدا
3	26	يهتم المدير بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين	4.39	0.71	87.74	عالية جدا
4	27	يتابع مدير المدرسة تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية	4.34	0.68	86.87	عالية جدا
5	28	يطبق المدير القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة	4.20	0.83	83.99	عالية جدا
6	30	يطبق المدير الأنظمة والتعليمات والقوانين بشكل ديمقراطي	4.07	0.87	81.30	عالية جدا
7	29	يراعي المدير الأنظمة والقوانين المدرسية مع المبادئ النفسية	4.04	0.83	80.71	عالية جدا
						الدرجة الكلية
			4.27	0.59	85.40	عالية جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على الفقرات

رقم (31 , 32 , 26 , 27 , 28 , 30 , 29) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال القوانين الإدارية فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85.40%).

5- الدرجة الكلية للمناخ المنظمي (خلاصة السؤال الثاني):

جدول رقم (18): الترتيب، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الممارسة للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الرتبة	رقم المجال	مجال المناخ المنظمي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الممارسة
1	4	مجال القوانين الإدارية	4.27	0.59	85.40	عالية جدا
2	2	مجال التنظيم والإدارة	4.26	0.63	85.20	عالية جدا
3	1	مجال الاتصال والتواصل	4.16	0.59	83.20	عالية جدا
4	3	مجال ظروف العمل وأعبأوه	4.13	0.61	82.60	عالية جدا
						الدرجة الكلية
						عالية جدا
						84.10
						0.53
						4.21

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن درجة الممارسة كانت (عالية جدا) على المجالات (مجال القوانين الإدارية، مجال التنظيم والإدارة، مجال الاتصال والتواصل، مجال ظروف العمل وأعبأوه) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى). أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال المناخ المنظمي فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (84.20%).

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام علاقة الارتباط بيرسون بين كل من السلوك

القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي حيث كانت النتائج وكما يبينها الجدول رقم (19).

جدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون بين كل من السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي

لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات.

حجم العينة	مستوى الدلالة	علاقة الارتباط	السلوك القيادي * المناخ المنظمي
646	0.000	**0.586	

** دالة عند المستوى $(\alpha = 0.01)$

يوضح الجدول رقم (19) أن علاقة الارتباط بيرسون قد كانت (0.586^{**}) وهي دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha =$

$0.05)$ بين السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على انه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية، ويتضح من خلال الفرضية أن علاقة الارتباط بين المتغيرين هي علاقة ارتباط

طردية وذلك يعني أنه كلما كان السلوك القيادي مؤثر بشكل ايجابي لمدير المدرسة انعكس ذلك

على طبيعة المناخ المنظمي القائمة ايجابيا في المدرسة والعكس صحيح.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test ونتائج الجدول رقم (20) تبين ذلك.

جدول رقم (20): اختبار (ت) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	أنثى العدد=309		ذكر العدد=337		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.36	0.91	0.43	3.40	0.56	3.37	مجال السلوك الدكتاتوري
0.61	0.51	0.63	4.02	0.64	4.05	مجال السلوك الديمقراطي
*0.002	3.10	0.50	2.88	0.63	3.01	مجال السلوك الترسلي
0.23	1.20	0.31	3.52	0.38	3.56	الدرجة الكلية

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (1.96)

* دالة عند المستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن قيم ت المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الدكتاتوري، مجال السلوك الديمقراطي، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.91, 0.51, 1.20) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (1.96)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بينما قيمة ت المحسوبة لمجال (السلوك الترسلي) كانت (3.10) وهذه القيمة اكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس وعلى هذا المجال، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويلاحظ من خلال الجدول أن الفروق وعلى هذا المجال كانت لصالح الذكور على الإناث.

خامسا : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent

t-Test ونتائج الجدول رقم (21) تبين ذلك.

جدول رقم (21): اختبار (ت) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	أدبي العدد=357		علمي العدد=289		التخصص المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.62	0.50	0.50	3.37	0.50	3.39	مجال السلوك الدكتاتوري
0.29	1.06	0.66	4.06	0.61	4.01	مجال السلوك الديمقراطي
0.37	0.90	0.57	2.93	0.57	2.97	مجال السلوك الترسلني
0.87	0.17	0.34	3.54	0.36	3.54	الدرجة الكلية

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (1.96)

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن قيم ت المحسوبة للمجالات (مجال السلوك

الدكتاتوري، مجال السلوك الديمقراطي، مجال السلوك الترسلني، الدرجة الكلية) كانت على

التوالي (0.50 , 1.06 , 0.90 , 0.17) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (1.96)،

وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي

لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية

على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

سادسا : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ومن اجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم العدد=63	بكالوريوس العدد=515	ماجستير فأعلى العدد=68
المجالات			
مجال السلوك الدكتاتوري	3.38	3.40	3.29
مجال السلوك الديمقراطي	4.03	4.02	4.15
مجال السلوك الترسلّي	2.95	2.93	3.06
الدرجة الكلية	3.53	3.54	3.58

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي.

المؤهل العلمي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجالات	بين المجموعات	2	0.708	0.354	1.43	0.24
	داخـل المجموعات	643	159.688	0.248		
	المجموع	645	160.396			
مجالات الدكتاتوري	بين المجموعات	2	0.925	0.463	1.15	0.32
	داخـل المجموعات	643	259.200	0.403		
	المجموع	645	260.125			
مجالات الديمقراطي	بين المجموعات	2	0.951	0.476	1.45	0.24
	داخـل المجموعات	643	211.158	0.328		
	المجموع	645	212.109			
مجالات الترسلي	بين المجموعات	2	0.120	0.060	0.49	0.61
	داخـل المجموعات	643	78.353	0.122		
	المجموع	645	78.473			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.120	0.060	0.49	0.61
	داخـل المجموعات	643	78.353	0.122		
	المجموع	645	78.473			

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (3)

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الدكتاتوري، مجال السلوك الديمقراطي، مجال السلوك الترسلي، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (1.43, 1.15, 1.45, 0.49) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

سابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

ومن اجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول(24): المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات العدد=149	من 5-10 سنوات العدد=190	أكثر من 10 سنوات العدد=307
مجال السلوك الدكتاتوري	3.37	3.35	3.41	
مجال السلوك الديمقراطي	4.22	4.01	3.97	
مجال السلوك الترسي	2.98	2.97	2.92	
الدرجة الكلية	3.62	3.52	3.51	

جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال السلوك الدكتاتوري		بين المجموعات	2	0.465	0.232	0.93	0.39
		داخـل المجموعات	643	159.931	0.249		
		المجموع	645	160.396			
مجال السلوك الديمقراطي		بين المجموعات	2	6.450	3.225	8.18	*0.000
		داخـل المجموعات	643	253.675	0.395		
		المجموع	645	260.125			

0.43	0.85	0.279	0.558	2	بين المجموعات	مجال السلوك الترسلي
		0.329	211.551	643	داخل المجموعات	
			212.109	645	المجموع	
*0.007	4.95	0.595	1.190	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.120	77.283	643	داخل المجموعات	
			78.473	645	المجموع	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ (3)

* دالة عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الدكتورائوري، مجال السلوك الترسلي) كانت على التوالي (0.93 , 0.85) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بينما كانت قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الديمقراطي، الدرجة الكلية) على التوالي (8.18 , 4.95) وجميع هذه القيم اكبر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وعلى هذه المجالات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ولتحديد لصالح من كانت الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات

البعدية بين المتوسطات الحسابية حيث النتائج كانت كما يلي:

1- مجال السلوك الديمقراطي:

جدول رقم(26): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	*0.21	*0.25	
من 5-10 سنوات		0.04	
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (26)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (أقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(أقل من 5 سنوات) .

❖ بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(أقل من 5 سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

2- الدرجة الكلية (السلوك القيادي):

جدول رقم(27): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات		*0.10	*0.10
من 5-10 سنوات			0.01
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (27)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (اقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(اقل من 5 سنوات) .

❖ بين (اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(اقل من 5 سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

ثامنا : النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ للسلوك القيادي لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث

يوضح الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (29) نتائج اختبار

تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة.

مختلطة العدد=76	إناث العدد=283	ذكور العدد=287	المدرسة المجالات
3.20	3.40	3.41	مجال السلوك الدكتاتوري
4.17	3.99	4.04	مجال السلوك الديمقراطي
2.88	2.87	3.04	مجال السلوك الترسلّي
3.51	3.51	3.58	الدرجة الكلية

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير

المدرسة.

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المدرسة المجالات
*0.003	5.79	1.418	2.835	2	بين المجموعات	مجال السلوك الدكتاتوري
		0.245	157.561	643	داخل المجموعات	
			160.396	645	المجموع	

0.09	2.40	0.963	1.926	2	بين المجموعات	مجال السلوك الديمقراطي
		0.402	258.199	643	داخـل المجموعات	
			260.125	645	المجموع	
*0.001	6.65	2.150	4.300	2	بين المجموعات	مجال السلوك الترسلي
		0.323	207.809	643	داخـل المجموعات	
			212.109	645	المجموع	
0.06	2.81	0.340	680.	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.121	77.793	643	داخـل المجموعات	
			78.473	645	المجموع	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (3)

* دالة عند المستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (السلوك الديمقراطي، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (2.40 , 2.81) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية , بينما كانت قيم ف المحسوبة للمجالات (السلوك الدكتاتوري، السلوك الترسلي) على التوالي (5.79, 6.65) وجميع هذه القيم اكبر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة وعلى هذه

المجالات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ولتحديد لصالح من كانت الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات

البعديّة المتوسّطات الحسابية حيث النتائج كانت كما يلي:

1- مجال السلوك الدكتاتوري:

جدول رقم(30): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة

نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة
ذكور		0.01	*0.21
إناث			*0.20
مختلطة			

يتضح من خلال الجدول رقم (30)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين ذكور و مختلطة حيث الفروق كانت لصالح ذكور .

❖ بين إناث و مختلطة حيث الفروق كانت لصالح إناث .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

2- مجال السلوك الترسلي:

جدول رقم(31): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة
ذكور		*0.16	0.16
إناث			0.00
مختلطة			

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أنه

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين ذكور و إناث حيث الفروق كانت لصالح الذكور .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

تاسعا : النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في المناخ المنظمي لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات ش الضفة الغربية مال فلسطين من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent

t-Test ونتائج الجدول رقم (32) تبين ذلك.

جدول رقم (32): اختبار (ت) للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	أنثى العدد=309		ذكر العدد=337		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.32	0.99	0.60	4.13	0.57	4.18	مجال الاتصال والتواصل
0.80	0.25	0.60	4.27	0.66	4.25	مجال التنظيم والإدارة
0.59	0.54	0.60	4.11	0.62	4.14	مجال ظروف العمل وأعباءه
0.11	1.60	0.56	4.31	0.61	4.24	مجال القوانين الإدارية
0.86	0.18	0.52	4.22	0.54	4.21	الدرجة الكلية

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (1.96)

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن قيم ت المحسوبة للمجالات (مجال الاتصال والتواصل، مجال التنظيم والإدارة، مجال ظروف العمل وأعباءه، مجال القوانين الإدارية، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.99 , 0.25 , 0.54 , 1.60 , 0.18) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (1.96)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

عاشرا : النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent

t-Test ونتائج الجدول رقم (33) تبين ذلك.

جدول رقم(33): اختبار (ت) للمناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	أدبي العدد=357		علمي العدد=289		التخصص المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.23	1.20	0.63	4.18	0.53	4.13	مجال الاتصال والتواصل
0.26	1.13	0.65	4.29	0.61	4.23	مجال التنظيم والإدارة
0.09	1.72	0.61	4.16	0.60	4.08	مجال ظروف العمل وأعباءه
0.28	1.09	0.61	4.30	0.57	4.24	مجال القوانين الإدارية
0.15	1.44	0.55	4.24	0.50	4.18	الدرجة الكلية

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (1.96)

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن قيم ت المحسوبة للمجالات (مجال الاتصال والتواصل،

مجال التنظيم والإدارة، مجال ظروف العمل وأعباءه، مجال القوانين الإدارية، الدرجة الكلية)

كانت على التوالي (1.20, 1.13, 1.72, 1.09, 1.44) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة

الجدولية (1.96)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$)

في المناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

أحد عشر : النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية للمناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم العدد=63	بكالوريوس العدد=515	ماجستير فأعلى العدد=68
مجالات			
مجالات الاتصال والتواصل	4.14	4.14	4.29
مجالات التنظيم والإدارة	4.29	4.25	4.31
مجالات ظروف العمل وأعباءه	4.05	4.13	4.17
مجالات القوانين الإدارية	4.25	4.28	4.26
الدرجة الكلية	4.21	4.21	4.27

جدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي للمناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير

المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2	1.298	0.649	1.90	0.15
	داخـل المجموعات	643	219.935	0.342		
	المجموع	645	221.233			
مجال التنظيم والإدارة	بين المجموعات	2	0.317	0.159	0.40	0.67
	داخـل المجموعات	643	256.385	0.399		
	المجموع	645	256.702			
مجال ظروف العمل وأعباءه	بين المجموعات	2	0.490	0.245	0.66	0.52
	داخـل المجموعات	643	239.117	0.372		
	المجموع	645	239.606			
مجال القوانين الإدارية	بين المجموعات	2	0.067	0.033	0.09	0.91
	داخـل المجموعات	643	224.807	0.350		
	المجموع	645	224.873			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.205	0.102	0.36	0.70
	داخـل المجموعات	643	182.046	0.283		
	المجموع	645	182.251			

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (3)

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال الاتصال والتواصل، مجال التنظيم والإدارة، مجال ظروف العمل وأعبائه، مجال القوانين الإدارية، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (1.90 , 0.40 , 0.66 , 0.1 , 0.36) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

اثنا عشر : النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (36) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (37) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات العدد=149	من 5-10 سنوات العدد=190	أكثر من 10 سنوات العدد=307
المجالات			
مجال الاتصال والتواصل	4.27	4.12	4.12
مجال التنظيم والإدارة	4.32	4.16	4.30
مجال ظروف العمل وأعباءه	4.23	4.04	4.12
مجال القوانين الإدارية	4.42	4.23	4.23
الدرجة الكلية	4.32	4.14	4.22

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2	2.397	1.199	3.52	*0.03
	داخـل المجموعات	643	218.836	0.340		
	المجموع	645	221.233			
مجال التنظيم والإدارة	بين المجموعات	2	2.986	1.493	3.78	*0.02
	داخـل المجموعات	643	253.716	0.395		
	المجموع	645	256.702			

*0.018	4.04	1.486	2.973	2	بين المجموعات	مجال ظروف العمل وأعباءه
		0.368	236.633	643	داخـل المجموعات	
			239.606	645	المجموع	
*0.002	6.35	2.178	4.355	2	بين المجموعات	مجال القوانين الإدارية
		0.343	220.518	643	داخـل المجموعات	
			224.873	645	المجموع	
*0.01	4.41	1.233	2.466	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.280	179.785	643	داخـل المجموعات	
			182.251	645	المجموع	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (3)

* دالة عند المستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال الاتصال والتواصل، مجال التنظيم والإدارة، مجال ظروف العمل وأعباءه، مجال القوانين الإدارية، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (3.52 , 3.78 , 4.04 , 6.53 , 4.41) وجميع هذه القيم اكبر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وعلى هذه المجالات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرض البديل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ولتحديد لصالح من كانت الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات

البعديّة بين المتوسطات الحسابية حيث النتائج كانت كما يلي:

1- مجال الاتصال والتواصل:

جدول رقم(38): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.14	*0.15
من 5-10 سنوات			0.000
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (38)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(أقل من 5 سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

2- مجال التنظيم والإدارة:

جدول رقم(39): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.16	0.02
من 5-10 سنوات			0.14-
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (39)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (أقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(أقل من 5 سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

3- مجال ظروف العمل وأعباؤه:

جدول رقم(40): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.19	0.11
من 5-10 سنوات			0.08-
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (40)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (أقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(أقل من 5 سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

4- مجال القوانين الإدارية

جدول رقم(41): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات		*0.20	*0.19
من 5-10 سنوات			0.000
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (41)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (اقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(اقل من 5 سنوات).

❖ بين (اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(اقل من 5 سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

5- الدرجة الكلية:

جدول رقم(42): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات		*0.17	0.10
من 5-10 سنوات			0.07-
أكثر من 10 سنوات			

يتضح من خلال الجدول رقم (42)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$

❖ بين (اقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح

(اقل من 5 سنوات) .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات الأخرى.

ثلاثة عشر : النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ في المناخ المنظمي لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

ومن اجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث

يوضح الجدول رقم (43) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (44) نتائج اختبار

تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (43): المتوسطات الحسابية للمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

مختلطة العدد=76	إناث العدد=283	ذكور العدد=287	المدرسة المجالات
4.21	4.12	4.18	مجال الاتصال والتواصل
4.27	4.26	4.26	مجال التنظيم والإدارة
4.13	4.09	4.16	مجال ظروف العمل وأعباءه
4.21	4.29	4.27	مجال القوانين الإدارية
4.22	4.21	4.23	الدرجة الكلية

جدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي للمناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير

المدرسة.

المدرسة المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2	0.670	0.335	0.98	0.38
	داخـل المجموعات	643	220.564	0.343		
	المجموع	645	221.233			
مجال التنظيم والإدارة	بين المجموعات	2	0.017	0.008	0.02	0.98
	داخـل المجموعات	643	256.686	0.399		
	المجموع	645	256.702			
مجال ظروف العمل وأعباءه	بين المجموعات	2	0.787	0.393	1.06	0.35
	داخـل المجموعات	643	238.820	0.371		
	المجموع	645	239.606			
مجال القوانين الإدارية	بين المجموعات	2	0.387	0.194	0.55	0.58
	داخـل المجموعات	643	224.486	0.349		
	المجموع	645	224.873			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.067	0.033	0.12	0.89
	داخـل المجموعات	643	182.184	0.283		
	المجموع	645	182.251			

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (3)

يتضح من خلال الجدول رقم (44) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال الاتصال والتواصل، مجال التنظيم والإدارة، مجال ظروف العمل وأعباؤه، مجال القوانين الإدارية، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.98, 0.02, 1.06, 0.55, 0.12) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة وعلى هذه المجالات، وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

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، ومعرفة السلوك القيادي والمناخ المنظمي السائدة لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المدرسة).

ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد ثلاثة أسئلة رئيسية وعشرة فرضيات، وتمت الإجابة عنها من خلال تحليل النتائج الواردة بالفصل الرابع.

وفيما يلي مناقشة النتائج تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم ؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الممارسة لمجال السلوك القيادي في جدول رقم (13) أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداماً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فلقد كانت درجة الممارسة (عالية جداً)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى

(80.73%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (4.04) درجة، يليه السلوك الدكتاتوري فلقد كانت درجة الممارسة (متوسطة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (67.60%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (3.38) درجة، بينما جاء السلوك التسيبي في المرتبة الثالثة، فلقد كانت درجة الممارسة (منخفضة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (59%)، والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.95) درجة.

وقد أظهرت النتائج أن السلوك الديمقراطي هو السلوك القيادي الأكثر ممارسة واستخداما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد يعود السبب إلى أن السلوك الديمقراطي يهتم برفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة، ويهتم بالعلاقات الإنسانية ويشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية ويراعي حاجاتهم، لان طبيعة العمل في المدرسة قائم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة رضي (2006) حيث أظهرت نتائجها أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي، وأخيراً النمط الأوتوقراطي، والممارسات الأكثر شيوعاً في النمط الديمقراطي هي: أن المدير يهتم بإنجاز العمل في جو تسوده علاقات طيبة مع المعلمين، يشارك المعلمين في المناسبات المختلفة، ويحرص على توجيه المعلمين توجيهاً تربوياً هادفاً.

وجاءت هذه النتائج متفقة أيضاً مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على نسبة (57.2%)، يليه النمط الدكتاتوري ونسبته (55%)، ثم النمط التسيبي ونسبته (53.2%).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما المناخ المنظمي السائد لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظر معلمهم ؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الممارسة، أن الدرجة الكلية لمجالات المناخ المنظمي في جداول رقم (18)، فقد كانت درجة الممارسة (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (84.20%)، والمتوسط الحسابي وصل إلى (4.21) درجة، وفيما يتعلق بترتيب مجالات المناخ المنظمي فقد جاء في الأولى مجال القوانين الإدارية فإلقد كانت درجة التأثير (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85.40%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (4.27) درجة، وجاء في المرتبة الثانية مجال التنظيم والإدارة فإلقد كانت درجة التأثير (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85.20%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (4.26) درجة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاتصال والتواصل فإلقد كانت درجة التأثير (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (83.20%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (4.16) درجة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال ظروف العمل وأعباؤه فإلقد كانت درجة التأثير (عالية جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.60%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (4.13) درجة.

أي أن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر اهتماما وتطبيقا لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد تعود إلى اهتمام المدير بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين ويراقب سجل الدوام اليومي باستمرار ويطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة على

الجميع, ناهيك عن السياسات التربوية الواضحة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين من حيث القوانين والتعليمات الإدارية والقرارات الصادرة لأنها في مجملها موحدة لجميع المديریات في محافظات الوطن، وعليه يبقى الدور الأكبر في تطبيق وتنفيذ التعليمات والقوانين الإدارية على عاتق مديري المدارس.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة توران (Turan, 1998) حيث أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي انطبعا واضحا عن سلوك الإدارة فيها وسلوك المعلمين، والذي يمكن أن يستخدم لوصف هوية وطبيعة حياة المعلمين وإدارتهم داخل المدرسة.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة أحمد (2008) حيث أظهرت الدراسة أن المناخ المنظمي الايجابي يمثل الصفة الغالبة إذ اختيرت بنسبة (70.8%) من عينة الدراسة، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره (29.2%).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم ؟

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في جدول (19) أن علاقة الارتباط بيرسون قد كانت (0.586**) أي أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرين هي علاقة ارتباط طردية وذلك يعني أنه كلما كان السلوك القيادي لمدير المدرسة مؤثر وفعال وبشكل

ايجابي انعكس ذلك على طبيعة المناخ المنظمي بشكل ايجابي وفعال ومثمر في المدرسة والعكس صحيح.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في دعم المعلمين ومساندتهم لهم، والتعامل معهم بروح القانون، وفي مقدرتهم على إدارة المؤسسات التربوية وإحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل، وأيضا في مقدرتهم على التأقلم والانسجام مع الطلبة والعاملين وتوفير احتياجاتهم والارتقاء بهم مما ينعكس ايجابيا على المناخ المنظمي.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (Haykins, 2002) حيث أظهرت الدراسة أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهيا بدرجة قليلة وداعما بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحا.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي (الديكتاتوري، الديمقراطي، والتسيبي) وكان النمط الأعلى ارتباطا هو النمط الديمقراطي وبينما أنماط السلوك (الديكتاتوري، والتسيبي) متساويان.

وجاءت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة (Massaro & Augustus, 2000) حيث أظهرت نتائجها أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test في جدول رقم (20) أن قيم ت المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الدكتاتوري، مجال السلوك الديمقراطي، والدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.91, 0.51, 1.20) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (1.96)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس وعلى هذه المجالات، بينما قيمة ت المحسوبة لمجال (السلوك الترسلي) كانت (3.10) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس وعلى هذا المجال، ويلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن الفروق وعلى هذا المجال كانت لصالح الذكور على الإناث.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى اهتمام الإناث أكثر من الذكور بتفصيلات العمل الدقيق، وأنهن أكثر التزاماً بالقوانين وحرفية تطبيقها، وأكثر التزاماً بالهرمية، وعليه فإن ظهور الفروق هنا لصالح الذكور على الإناث في مجال السلوك الترسلي يوضح أنهم أقل اهتماماً من الإناث بالقوانين وتفصيلات العمل الدقيقة.

وقد جاءت هذه النتائج منقفة مع دراسة النيرب (2003) حيث أظهرت الدراسة بأنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس. وجاءت هذه النتائج منقفة مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وجاءت هذه النتائج غير منقفة مع دراسة عبد الرحمن (2001) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديمقراطي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، بينما لم تكن الفروق داله إحصائيا تبعا لمتغير الجنس على النمطين الدكتاتوري والترسلي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test في جدول رقم (21) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير التخصص.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى السمات القيادية والشخصية لمدير المدرسة بغض النظر عن تخصصه حيث يتم اختيار الإدارات المدرسية وفق معايير من أهمها سنوات الخبرة في مجال التعليم وتقييم الأداء السنوي للمعلم على أن تكون جيد فأعلى خلال الخمس سنوات السابقة دون أن يكون هناك معيار حول طبيعة التخصص.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في جدول رقم (22) و (23) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التربوية فهو يهدف إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية برمتها وغير مقترن بطبيعة المؤهل العلمي بقدر ما هو قدرة ومهارة ذاتية فكرية واجتماعية للمدير وعليه لا اختلاف في مؤهل الشخص العلمي.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجاءت هذه النتائج غير متفقة مع دراسة عبد الرحمن (2001) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الترسلّي، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا مع النمطين الدكتاتوري، والديمقراطي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في جدول رقم (24) و (25) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الدكتاتوري، مجال السلوك الترسلّي) كانت على التوالي (0.93 , 0.85) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي وعلاقته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة وعلى هذه المجالات، بينما كانت قيم ف المحسوبة للمجالات (مجال السلوك الديمقراطي، الدرجة الكلية) على التوالي (8.18 , 4.95) وجميع هذه القيم اكبر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة وعلى هذه المجالات.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (26) مجال السلوك الديمقراطي بين (اقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، و بين (اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (27) الدرجة

الكلية (السلوك القيادي) بين (اقل من 5 سنوات) و (ومن 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، بين (اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى. ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي تعني بأنه كلما زادت سنوات عمل الموظف قلت كفاءته وإنتاجيته بسبب روتين العمل التي تصبح بعد فترة جزءا من ذات الموظف وعادة لا مجال لتغييرها، وعليه فان ظهور الفروق لصالح (اقل من 5 سنوات) يدل على أن الموظف يكون في كامل حيويته ومقبلا بشغف على ممارسة الحياة المهنية وتطويرها بشكل أفضل.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

وجاءت هذه النتائج غير متفقة مع دراسة عبد الرحمن (2001) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) للسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في جدول رقم (28) و(29) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (السلوك الديمقراطي، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (2.40 , 2.81) وجميع هذه القيم اصغر من القيمة الجدولية (3)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة وعلى هذه المجالات، بينما كانت قيم ف المحسوبة للمجالات (السلوك الدكتاتوري، السلوك الترسلّي) على التوالي (5.79 , 6.65) وجميع هذه القيم اكبر من القيمة الجدولية (3) وبذلك يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة وعلى هذه المجالات.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم(30) مجال السلوك الدكتاتوري بين ذكور و مختلطة حيث الفروق كانت لصالح ذكور، وبين إناث ومختلطة. حيث الفروق كانت لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية جدول رقم(31) مجال السلوك الترسلّي بين ذكور و الإناث حيث الفروق كانت لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى صعوبة تعامل إدارة المدرسة مع كلا

الجنسين بنفس الأسلوب والمقدار فيميل الموظف إلى التعامل مع نفس الجنس بشكل مريح كون طبيعة المجتمع مجتمع محافظ ويراعي بشكل كبير احتياجات الأنوثة، وغالبا ما يميل مدير المدرسة إلى إعطاء العبء الأكبر من العمل إلى الذكور كونهم أقدر على تحمل المهام الصعبة وضغوط العمل والمسؤولية.

وقد جاءت هذه النتائج غير متفقة مع دراسة عبد الرحمن (2001)، ودراسة شحادة (2008) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع الأنماط تبعا لمتغير الجامعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test في جدول رقم (32) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى التزام كل من المعلمين والمعلمات بالقوانين الإدارية والأنظمة والتعليمات المدرسية والقرارات المتخذة النابعة أصلا واقع المدرسة الفعلي والذي يؤدي إلى مناخ تنظيمي إيجابي يلبي من خلاله طموح وحاجات المعلمين والمعلمات والعاملين والطلبة داخل إطار المدرسة.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة أحمد (2008) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test في جدول رقم (33) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة يعود إلى اهتمام الإدارات المدرسية بتحسين وتطوير بيئة العمل بجميع مجالاتها وجوانبها بغض النظر عن طبيعة التخصص لمدير المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في جدول رقم (34) و(35) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى التأهيل التربوي في مجال الإدارات المدرسية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث وجود دورات تدريبية مركزة و ورشات عمل ودراسات ودليل إجرائي لمدير المدرسة لطبيعة عمله، وكذلك الحال بالنسبة للمعلمين والمعلمات حيث يتم الاهتمام بشكل ملحوظ بالمعلم الجديد وتوجيهه وإرشاده ورعايته وتزويده بكل ما يلزم لأداء واجبه على أكمل وجه بغض النظر عن مؤهله العلمي.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة أحمد (2008) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

وجاءت هذه النتائج غير متفقة مع دراسة جرادات (1996) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في

جدول رقم (36) و(37) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (38) مجال الاتصال والتواصل فروق ذات دلالة إحصائية بين (اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (39) مجال التنظيم والإدارة فروق ذات دلالة إحصائية بين (اقل من 5 سنوات) و (من 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (40) مجال ظروف العمل وأعبأؤه فروق ذات دلالة إحصائية بين (اقل من 5 سنوات) و (من 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (41) مجال القوانين الإدارية فروق ذات دلالة إحصائية بين (اقل من 5 سنوات) و (من 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، و بين (اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في جدول رقم (42) الدرجة الكلية فروق ذات دلالة إحصائية بين (اقل من 5 سنوات) و (من 5-10 سنوات) حيث الفروق كانت لصالح (اقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى. ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى التطور التكنولوجي السريع في مجال العلم وحدثات المعلومات والمعرفة التي يكتسبها المعلم الجديد في الخدمة، وكذلك سعي الموظف الجديد إلى إثبات ذاته في التعليم وأنه لا يقل كفاءة عن زملائه الأقدم منه في هذا المجال، بالإضافة إلى دمج المعلم الجديد بالدورات و ورشات العمل والزيارات التبادلية والإرشادية وتقديم الدعم والمساندة له من قبل مدير المدرسة مما يجعله يبذل كل جهد ممكن لتحسين وضعه المهني من جهة و وضع المدرسة من جهة أخرى، وعليه فإن ظهور الفروق لصالح (اقل من 5 سنوات) يدل على أن الموظف يكون في كامل حيويته لممارسة الحياة المهنية والتي يمكن من خلالها أن يؤكد وضعه الوظيفي ويحقق ذاته.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة أحمد (2008) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة، لصالح أصحاب الخبرة الأقل من (5) سنوات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المدرسة.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في جدول رقم (43) و(44) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المدرسة.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة يعود إلى أن أي مدرسة حكومية تحكمها قواعد وقوانين وسياسات تربوية واضحة ويجب الالتزام بها، كما أن نظام المراقبة والمتابعة والإشراف العام على المدارس مفعّل بشكل ملفت للنظر، وعليه فإن مجمل واقع المناخ التنظيمي يكاد لا يتغير حتى وإن كان الاختلاف في جنس المدرسة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها فإن الباحث يوصي بما يلي:

- الاهتمام بتطوير الإدارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات وورشات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية والتعرف إلى أساليب الإدارة التربوية الحديثة المتجددة باستمرار.
- ضرورة تعاون مديري المدارس مع معلميهم والعمل بروح الفريق الواحد للارتقاء بالواقع التربوي نحو الأفضل.
- إجراء دراسات أخرى في نفس الموضوع تستهدف عينات أخرى، مثل مديري المدارس، الطلبة، المحافظات الجنوبية، أو محافظات الوطن الأخرى.
- إجراء لقاءات تربوية دورية بين مديري المدارس يعرض من خلالها دراسات وأبحاث في الإدارة التربوية للاستفادة منها في مجال عملهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أحمد، أحمد. (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.

أحمد، فاطمة. (2008). "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأفندي، محمد. (1976). الإشراف التربوي. عالم الكتب، القاهرة، مصر.

الياس، طه. (1984). الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها، وظائفها، ونظرياتها. مكتبة الأقصى، عمان، الأردن.

بطاح، أحمد والسعود، راتب. (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن - أسس مقترحة. مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (9)، العدد (1)، جامعة اليرموك، الأردن.

جرادات، محمد. (1996). "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الحريري، رافدة. (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. دار المناهج، عمان، الاردن.

- الدجاني، سهيلة. (1988). "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكلّيات المجتمع في الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- رجب، زهرة. (2006). فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (7)، العدد(4).
- رضي، ناهد. (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري و مديرات المدارس الابتدائية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد(7)، العدد(3).
- الزبيدي، سلمان. (1988). *اتجاهات في تربية الطفل*. دار أنس للنشر، عمان، الأردن.
- زهران، حامد. (1983). *علم نفس النمو "الطفولة والمراهقة"*. ط4، عالم الكتب، بيروت، لبنان.
- شحاده، رائف. (2008). "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطويل، هاني. (1998). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم*. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عابدين، محمد. (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة*. مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن.

عبد الرحمن، ميساء. (2001). "الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العجمي، محمد. (2008). القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

عرار، خالد. (2007). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير. معهد- مسار أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية، جت المثلث.

العسيلي، رجا. (1999). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس و علاقته برضاهم الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

عليوة، السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. دار السماح، القاهرة، مصر.

العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن.

العباصرة، علي. (2003). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة و دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العيسى، إيمان. (1999). "العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الحكومية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- قراقزة، محمود. (1993). نحو إدارة تربوية واعية. دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- كنعان، نوال. (1995). القيادة الإدارية. مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مرسي، محمد. (1984). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. دار الكتب، القاهرة، مصر.
- المعشر، زياد. (2000). "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية" دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض أنماط المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة جامعة دمشق، المجلد (17)، العدد (11)، ص، ص: 299-347.
- المومني، واصل. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الوادي، أمل. (2005). السلوك القيادي لرؤساء و علاقته بدافعية الإنجاز و الرضا الوظيفي. مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد (7)، العدد (1).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Flo – Hill and Others. (1995). Establishing a Collaborative climate: Perceptions of first year principals and faculty. **Eric Service 1995**, San Francisco, CA. April.

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.

Lofland G. P(1985)."The study of the relationship between organizational climate and job satisfaction of teacher in selected school: District of Columbia "1". **Dissertation Abstract International**, Vol. 45, No, 6, P466.

Lopez, A. (1981). Effects of Sex Differences on Leadership Styles and Probable Effectiveness Principals as Perceived by Themselves and their Teachers. **Unpublished Ed. D .Dissertation**, Brigham Young University.

Mac Cabe, P. (1999): The Role of the School Principal. From Int, Site: **www. Paperwriters.com/aftersale.htm.**

Massaro, N & Augusts, J. (2000). Teacher perception of school climate and principles self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. **The center for education**, Winder University, one university place, Chester, PA 19013.

Pashiard, Georgha. (2000). "School climate in elementary and secondary school: Views of Cypriot principals and teachers" **the Pedagogical Institute of Cyprus**, Nicosia, Cyprus. 14(5), p224-237.

Perkins, C. M. (1992). A study to investigate experienced teacher's perception of their principal's leadership style. **Dissertation Abstracts International**, 52 (12), 7171- A.

Remondini, J. (2001). Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico. **Dissertation Abstract International-A 62/03, P .869.**

Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public schools principals in West Virginia and their school's climate to student achievement, **Dissertation Abstracts International.** (A), 61, 4634.

Ronald, H. (1993). School Context Principal Leadership and Achievement: the Case Study of School in Singapore. **The Urban Review: Issues and Ideas in Public Education**, Vol, 25, No.2.

Shackleton, VS. (1995). **Business Leadership.** London, British library cataloguing in publication data.

Smith, P.A. (1997). A study of the relationship between teachers perceptions of the leadership behaviors of principals and the organization climate in secondary school of Alabama. **Dissertation Abstract international**, 62 (9), P.2946.

Turan, S. (1998). "A study of organizational climate and organizational commitment in human organization" **.Dissertation Abstract International, 5(4), 1038A.**

الملاحق

ملحق رقم (1): أعضاء هيئة التحكيم

الرقم	الاسم	مكان العمل
-1	الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي	جامعة النجاح الوطنية
-2	الدكتور حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
-3	الدكتور عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية
-4	الدكتور أحمد عوض	جامعة النجاح الوطنية
-5	الدكتور معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
-6	الدكتور محمود الشخشير	جامعة النجاح الوطنية
-7	الدكتور ثابت عارف شتيوي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
-8	الدكتور مجدي جيوسي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
-9	الدكتور ربيع عطير	جامعة القدس المفتوحة
-10	الأستاذ محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية

ملحق رقم (2): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

استبانة بحث

أخي المعلم/أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد؛

فيقوم الباحث بدراسة عنوانها " السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، راجياً التكرم بالإجابة عن الاستبانة بكل أمانة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

أشرف سليم

المتغيرات المستقلة :

ملاحظه : الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يشير إلى وضعك إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة.

1. الجنس : ذكر أنثى
- 2- التخصص: علمي أدبي
3. المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المدرسة : ذكور إناث مختلطة

أولاً: استبانته السلوك القيادي

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول: السلوك الدكتاتوري.					
الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1	يؤكد مدير المدرسة على المواعيد المحددة للعمل.				
2	يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسه والبت فيها.				
3	يعد مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.				
4	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة أحد من العاملين.				
5	يطلب مدير المدرسة الالتزام بالأنظمة والقوانين.				
6	يسعى مدير المدرسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.				
7	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات دون مراعاة ظروف المعلمين.				
8	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.				
9	يتحدث مدير المدرسة كممثل للمعلمين في الاجتماعات الخارجية.				
10	يظهر مدير المدرسة بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.				
11	يتعامل مدير المدرسة بقتوات الاتصال الرسمي مع المعلمين.				
المجال الثاني: السلوك الديمقراطي.					
12	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.				
13	يظهر مدير المدرسة مرونة في تعامله.				
14	يتيح مدير المدرسة للمعلمين مجالاً للتفكير والمبادأة.				
15	يعامل مدير المدرسة جميع المعلمين بعدالة.				
16	يسعى مدير المدرسة لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفاعلية.				
17	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين.				
18	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم.				
19	يقوم مدير المدرسة بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.				
20	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالراحة حين يتحدثون معه.				
21	يوضح مدير المدرسة ما يمكن للمعلم أن يتوقعه عند إنجاز الهدف.				
22	يقدم مدير المدرسة التغذية العكسية الإيجابية للمعلمين.				
23	يناقش مدير المدرسة أفكاره الجديدة مع المعلمين.				
24	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.				

المجال الثالث: السلوك الترسلي.						
					يسمح مدير المدرسة للمعلمين مطلق الحرية بالعمل.	25
					يتدخل مدير المدرسة عندما تصبح المشاكل جدية.	26
					يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالتأجيل في أداء الأعمال.	27
					يعتبر مدير المدرسة تفصيلات العمل مضيعة للوقت.	28
					يقدم مدير المدرسة للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.	29
					يفوض مدير المدرسة كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة.	30
					يتساهل مدير المدرسة كثيراً مع المعلمين بتنفيذ ما يطلب منهم.	31
					يتأخر مدير المدرسة عن مواعيد الدوام الرسمية.	32

ثانياً: استنباطه المناخ المنظمي

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول: الاتصال والتواصل.					
الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1	يقدم المدير معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.				
2	يعد الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً.				
3	يعطي المدير التعليمات المدرسية بشكل واضحة.				
4	يفسح مدير المدرسة فرصاً للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين.				
5	يوفر المدير علاقات إيجابية بين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال والتواصل.				
6	يحاول المدير بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.				
المجال الثاني: التنظيم والإدارة.					
7	يقود المدير أعمال المعلمين ويوجهها.				
8	يفسح المدير فرصاً لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.				
9	يأخذ المدير القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي.				
10	يعتبر المدير التغذية العكسية المقدمة مفيدة لعمل المعلمين.				
11	يرسم المدير أهداف المدرسة بوضوح.				
12	يخطط المدير بشكل تربوي سليم.				
13	يقوم المدير بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.				
14	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ.				
15	يتابع مدير المدرسة الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.				
16	يوفر المدير الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة تسهيلاً لاستخدامها.				
17	يحافظ مدير المدرسة على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.				
18	يراعي مدير المدرسة التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.				
19	يطبق المدير القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.				
المجال الثالث: ظروف العمل وأعباؤه.					
20	يفسح المدير المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة.				
21	يعتبر المدير ساعات الدوام في المدرسة كافية.				
22	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال كل حسب تخصصه.				
23	يوزع مدير المدرسة الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين.				
24	يشعر المدير المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لأعمالهم.				
25	يوفر مدير المدرسة العمل الذي يحقق للمعلم ذاته.				

المجال الرابع: القوانين الإدارية.					
					26
					27
					28
					29
					30
					31
					32

شكرا لتعاونكم.....

كتب تسهيل المهمة

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

**The Leadership Behavior and its Relationship with the
Organizational Climate at Public Secondary Schools' Principals in the
Northern West Bank Governorates from their Teacher's Point of View**

**Prepared by
Ashraf Ahmad Saleem Saleem**

**Supervised by
Dr. Abed Mohammad Assaf**

*Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree
of Masters of Educational Administration at An- Najah National
University, Nablus, Palestine.*

2009

The Leadership Behavior and its Relationship with the Organizational Climate at Public Secondary Schools' Principals in the Northern West Bank Governorates from their Teacher's Point of View

Prepared by

Ashraf Ahmad Saleem Saleem

Supervised by

Dr. Abed Mohammad Assaf

Abstract

This study aimed to identify the leadership behavior and its relationship with the organizational climate at public secondary schools' principals in the northern West Bank governorates from their teacher's point of view, by answering the following questions:

- 1) What prevailing leadership behavior at public secondary school principals in the northern West Bank governorates from their teacher's point of view?
- 2) What prevailing organizational climate at public secondary schools' principals in the northern West Bank governorates from their teacher's point of view?
- 3) What leadership behavior and its relationship with the organizational climate at public secondary schools' principals in the northern West Bank governorates from their teacher's point of view?

The study was conducted on a sample of (656 teachers), that is (10%) of the population of the study's (6564 teachers), has been selected stratified random manner from the teachers of public secondary schools in the provinces of northern West Bank.

The researcher used for this purpose two questionnaires; one to measure leadership behavior, a questionnaire developed by the researcher and used Shehadeh (2008), has been modified and developed to suit the current study which is composed of (32) items distributed on three areas (democratic behavior, dictatorial behavior, and allowance behavior). The second to measure the organizational climate is to identify the researcher developed and used Ahmad (2008), were modified and developed to suit the current study which is composed of (32), paragraph divided into four areas (communications, management and administration, working conditions and burdens, and administrative laws).

The two questionnaires were checked and proved to have a good degree of validity and reliability.

The results indicated that democratic behavior is the most common in the public secondary schools' principals in the provinces of the north West Bank, where he earned a percentage (80.73%), followed by the dictatorship and the behavior of (67.60%).

Whereas the areas of organizational climate, the area of administrative laws are the area of greatest interest and common in the public secondary schools' principals in the provinces of the North West Bank where he obtained a percentage (85.40%), followed by the organization and management, where it received (85.20%).

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the leadership behavior of principals to public secondary schools due to the variable (specialization, qualification), while the results showed that there were significant differences due to the variable (sex, years experience, and school).

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the organizational climate of public secondary school' principals due to the variable (sex, specialty, qualification, and the school), while the results showed that there were significant differences due to the variable years of experience.

The results of the study showed a statistically significant correlation between leadership behavior and organizational climate of public secondary school' principals in the provinces of northern West Bank.