



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٦) الجزء الأول يناير ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

ISSN: 2709-5231 الترخيم الدولي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد  
أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية  
أ.د. أحمد عودة سعود القرارة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. منال محمد خضير  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر  
د. أحمد فهد السحيبي  
المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د. بدر محمد ملك  
أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. راشد علي السهل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت  
أ.د. دلال فرحان نافع العنزي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
د. غازي عنيزان الرشيد  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. محمد إبراهيم طه خليل  
أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف  
أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. صلاح فؤاد مكاوي  
أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د. عمر محمد الخرابشة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري  
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الرقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني  
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي  
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران  
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عيابة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع  
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد  
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون  
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الرقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسناوي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا  
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي  
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق  
أ.د. وليد السيد خليفة  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر  
أ.د. أحمد محمود الثوابيه  
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. سفيان بوعطيظ  
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الجراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن  
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية  
أ.د. صالح أحمد شاكر  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. مهي محمد إبراهيم غنאים  
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. سليمان سالم الحجايا  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة MAREFA، e- شعبة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Search، المنهل، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

### مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

### القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
  - توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي:

**submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
28-1	واقع الإشراف الإلكتروني وفق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة من وجهة نظر مشرفات أداء التعليم في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، د. حصة ناصر زيد اليحيى؛ أ. تركية مريخان سهل المطيري.....	1
65-29	دور مقررات التربية الفنية في تنمية المهارات الفنية والتقنية لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. هناء عبدالرحمن الملا.....	2
105-66	السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فيها، أ. أسيل علي جميل العبوس؛ أ.د عمر محمد الخرابشة.....	3
143-106	فاعلية هندسة التلقينات التوليدية في تطوير استجابات نماذج اللغة في السياقات البحثية العربية، أ.د علي حبيب الكندري.....	4
178-144	تأثير الذكاء الاصطناعي على إعادة تشكيل أدوار المعلمين في العصر الرقمي من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة القدس، أ. تغريد أحمد سنقرط؛ أ. ليلي محمد مصطفى، د. محمد طالب دبوس.....	5
229-179	تصور مقترح لتصميم مناهج مبادئ الرياضيات في ضوء قدرات الذكاء الاصطناعي التوليدي لتعزيز الفهم الذاتي لدى طلبة المعهد العالي للخدمات الإدارية في دولة الكويت، أ. منيرة سعود جاسم النجدي.....	6
265-230	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة المذنب، د. عواطف بطاح الشتيلي؛ أ. بدرية فلاح المطيري؛ أ. عواطف بنت حمدي الشطيبي.....	7
306-266	دور معلمي التربية الفنية في اكتشاف التلاميذ الموهوبين فنياً ورعايتهم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، أ. نورة عبدالرحمن البريكان.....	8
343-307	فاعلية برنامج مقترح في العلوم قائم على المدخل البيئي لتنمية الثقافة العلمية المناخية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، أ. جمعة السيد علي محمد؛ أ.د أميمة محمد عفيفي؛ أ.م.د خالد محمد حسن الرشيد.....	9
382-344	فاعلية وحدة دراسية في مقرر الفقه قائمة على نموذج سوشمان في تنمية التفكير الفقهي ومهارات التعلم الذاتي لدى طلاب المرحلة الثانوية، أ. محمد بن ضيف الله محمد السلي؛ أ.د للال بن محمد المعجل.....	10
418-383	تحليل الأطر التنظيمية لفروع الجامعات الأجنبية وتأثيرها على جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، د. عبد الله بن محمد العامري.....	11

الصفحة	العنوان	م
454-419	واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي بمحافظة الخبر، أ. فارس محمد سليمان المهوس؛ أ. علي حسن العمري.....	12
491-455	إدارة الانطباع مدخلٌ لتعزيز الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الرّس، أ. جهّان بنت محمد بن شّارخ الشّارخ؛ د. حصة بنت عبد المحسن الضويان.....	13
532-492	دور التربية الفنية في تحفيز الإبداع وتحسين جودة الحياة النفسية لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، أ. غدير محمد عبد العزيز الرندي.....	14
564-533	تحديات البحث النوعي كما يتصورها طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة القصيم: دراسة نوعية، أ. فارس محمد سليمان المهوس؛ أ.د إبراهيم حنش سعيد الزهراني.....	15

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالى إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للإبتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأى تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمدها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكادىبى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفىق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،  
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها  
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا وعلاقته بالمناخ التنظيمي

### السائد فيها

أ.د. عمر محمد الخرابشة \*

أ. أسيل علي جميل العبوس

ماجستير في الإدارة التربوية - معلمة في القطاع الخاص - الأردن      أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة  
البلقاء التطبيقية - الأردن

\*Dr\_omar965@hotmail.com

تاريخ النشر: 2026/1/12

تاريخ قبول النشر: 2025/12/13

تاريخ استلام البحث: 2025/8/27

**الملخص:** هدف البحث إلى الكشف عن السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فيها، وتكونت العينة من (363) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا بالأردن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطور الباحثان استبانة كأداة الدراسة، مكونة من (63) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن السلوك القيادي الديمقراطي كان الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا، بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك القيادي (الاستبدادي، الديمقراطي) لمديرهم تعزى لمتغيري: الجنس، والمؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق للسلوك القيادي (الديموقراطي) تعزى لسنوات الخدمة، ووجود فروق للسلوك القيادي (الاستبدادي، الترسلي) تعزى لسنوات الخدمة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس حول السلوك في المجالات التالية (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، والتواصل الفعال، والتقدير، والمعايير، والبيئة المدرسية) تعزى لمتغيري: الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق بين المتوسطات في مجالات الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، والتواصل الفعال، والمعايير، والبيئة المدرسية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأيضاً وجود فروق في مجال (التقدير) تعزى للمتغير نفسه. كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية بين السلوك الاستبدادي والمناخ التنظيمي، وإيجابية بين السلوك الديمقراطي والمناخ التنظيمي، وعكسية بين السلوك الترسلي والمناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بتحسين أساليب القيادة في المدارس من خلال تطوير القدرات التشاركية، والتعاون بين المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك القيادي، المناخ التنظيمي، المدارس الثانوية، لواء ماركا، الأردن.

## The Leadership Behavior of Principals of Government Secondary Schools in Marka District and Its Relationship with the Prevailing Organizational Climate

Aseel Ali Jamil Elubous

Prof. Dr. Omar Mohammed Al- Kharabsheh \*

Teacher/ Private Sector- Jordan

Al-Balqa Applied University- Jordan

\*Dr\_omar965@hotmail.com

Received: 27/8/2025

Accepted: 13/12/2025

Published: 12/1/2026

**Abstract:** The study aimed to identify the leadership behavior of principals of government secondary schools in Marka district and its relationship with the prevailing organizational climate, the study sample consisted of (363) teachers in government secondary schools, the descriptive correlational method was used. The researchers developed questionnaire and consisted of (63) items, and the validity and reliability of questionnaire was confirmed, then distributed it, and conducted the appropriate statistical treatments for it. The results of the study showed that the most common leadership behavior among government secondary school principals in Marka district from the teachers perspective was democratic conduct, which was rated at moderate, the results of study showed that there were no statistically significant differences between the mean responses of government secondary school teachers in Marka district regarding leadership behavior (democratic, authoritarian) for secondary school principals as attributed to the study variables (gender, academic qualification), and there were no statistically significant differences regarding leadership behavior (democratic) for secondary school principals as attributed to years of service, while there were statistically significant differences regarding leadership behavior (authoritarian, transactional) for secondary school principals as attributed to years of service, and the results of the study showed that the prevailing organizational climate in government secondary schools in Marka district from the teachers perspective, which was rated at moderate, and the results of study showed that there were no statistically significant differences in the fields (organizational structure, responsibility, effective communication, appreciation standards, and school environment), as attributed to (gender, academic qualification), and there were no statistically significant differences in the fields (organizational structure, responsibility, effective communication, appreciation standards, and school environment), as attributed to years of service, and there were no statistically significant differences in the field (appreciation), as attributed to years of service, and the results of study indicated a negative relationship was found between authoritarian behavior and organizational climate, and the results of study indicated a positive relationship was found between democratic behavior and organizational climate, and a negative relationship was found between transactional behavior and organizational climate. the study recommended improving leadership styles in schools by developing participatory and collaborative abilities among teachers.

**Keywords:** Leadership Behavior, Organizational Climate, Government Secondary Schools, Principals, Teachers, Marka District, Jordan.

## مقدمة:

يعد التعليم بمثابة حجر الزاوية لتلبية الاحتياجات الفردية والمجتمعية من خلال تنمية المهارات، ونقل القيم المجتمعية، وإعداد الأفراد للحياة، وتؤدي المدارس دورًا محوريًا في تحقيق هذه الأهداف من خلال التوجيه ونشر المعرفة عبر المجتمع، ونقل التراث الثقافي إلى الأجيال القادمة.

ويرى ستاودر (Stauder, 2023) أنه على الرغم من أن قادة المدارس يشغلون أدوارًا متنوعة، إلا أنه يمكن وضع مهامهم في دورين رئيسيين هما القيادة والتعليم، وفي ظل الدور القيادي يشارك مديرو المدارس إلى حد كبير في صنع القرار، وإدارة العاملين في المدرسة. وبالنسبة للأدوار التعليمية ينصب تركيز مديري المدارس على عمليات تعليم الطلبة من خلال الإشراف على الأنشطة المناسبة، وإيجاد بيئة تمكينية للتعلم، ولذلك ينبغي أن يمتلك قادة المدارس سلوكيات قيادية فعالة لقيادة المدرسة.

وفي هذا السياق أشار فورفانج وبولسن (Forfang and Paulsen, 2024) إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد يتميز بأنه فعال في جميع السياقات المدرسية، ونتيجة لذلك يحتاج مديرو المدارس الناجحون إلى تكييف أساليبهم، وإستراتيجياتهم مع الظروف المدرسية. وفي محاولتهم لقيادة المدرسة وتحقيق أهدافها يميل مديرو المدارس إلى أن يصبحوا استبداديين، أو ديمقراطيين، أو اتباع سلوك عدم التدخل في قيادتهم. وبغض النظر عن السلوك القيادي الذي يطبقه مديرو المدارس يؤكد بارنوفافا وتريلوفافا وكراسنا وبينوفافا وهاساجوفافا وجابريلوفافا (Barnová, Trel'ová, Krásna, Beňová, Hasajová, and Gabrhelová, 2022) أنه يمكن أن يؤثر في جودة العلاقات الشخصية، وسلوك العاملين فيها في الاتجاهين الإيجابي والسلبي، ولذلك يجب عليهم أن يقرروا كيفية قيادة المدرسة من خلال رؤية ورسالة واضحتين. ويعرف سكوت (Scott, 2024:18) السلوك القيادي بأنه "خصائص القائد عند تحفيز، وتوجيه، وإدارة مجموعات من الأشخاص، والذي يتكون من مجموعة من السلوكيات الواعية، والأنشطة المنتظمة التي تميز العلاقة اليومية بين المدير، واتباعه" ووفقًا لـ (الشرفاء والسرحان، 2019:152) فإن السلوك القيادي لمدير المدرسة هو "السلوك الذي يتبعه مدير المدرسة أثناء تعامله مع المعلمين في المدرسة".

ويعد السلوك القيادي لمدير المدرسة أمرًا بالغ الأهمية في تشكيل البيئة التعليمية، ويؤثر بشكل مباشر في تحصيل الطلبة وفعالية المدرسة، وبشكل عام يضع القادة الفعالون توقعات عالية، ويعززون ثقافة مدرسية إيجابية تشجع على التحسين المستمر، ويدعمون المعلمين ويطورونهم، مما يضمن تعليمًا عالي الجودة ونموًا مهنيًا (مبيض ومهيوب، 2021). وفي الإطار ذاته أشار جيل وخواخار (Gill & Khokhar, 2024) إلى أن السلوك القيادي الذي يطبقه مدير المدرسة لا يؤثر في تحفيز المعلمين والطلبة فحسب، بل يؤثر أيضًا في المناخ التنظيمي للمدرسة كونه العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المدرسة، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة تعليمية إيجابية في المدارس، ولذلك يجب على مديري المدارس تطوير رؤية واضحة من شأنها تعزيز المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي، وهذا ما أكدته نبال حماتي (2024) بأن تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي ينبغي أن يكون أولوية لمديري المدارس.

وهنا تكمن أهمية القيادة المدرسية الفعالة، وبحسب السامرائي (2013)، فإن أدوار مديري المدارس قد تغيرت عن السابق، فمدير المدرسة يعمل قائداً، ومشرفاً تربوياً مقيماً، وهذا ما يميز دوره عن بقية العاملين فيها، فهو لا يعمل مديراً للمبنى فحسب، بل يعمل أيضاً ميسراً للتغيير، وقائداً تعليمياً، ومسؤولاً عن النجاح الأكاديمي للطلبة، وهذا ما أشار إليه دينجا (Dinga, 2024) بأن تأثير قيادة مدير المدرسة تأتي في المرتبة الثانية في تحصيل الطلبة بعد تدريس المعلمين.

وفي هذا السياق أشار فورفانج وبولسن (Forfang and Paulsen, 2024) إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد يتميز بأنه فعال في جميع السياقات المدرسية، ونتيجة لذلك يحتاج مديرو المدارس الناجحون إلى تكييف أساليبهم، وإستراتيجياتهم مع الظروف المدرسية. وفي محاولتهم لقيادة المدرسة، وتحقيق أهدافها يميل مديرو المدارس إلى أن يصبحوا استبداديين، أو ديمقراطيين، أو اتباع سلوك عدم التدخل في قيادتهم.

ويتأثر المناخ التنظيمي للمدرسة الذي يشمل عناصر مثل: معنويات الموظفين، والعلاقات بين المعلم والطالب، والشعور العام بالسلامة والدعم بشكل عميق بالسلوك القيادي لمدير المدرسة، حيث تؤدي سلوكيات القيادة الفعالة دوراً أساسياً في إيجاد جو من الثقة، والتعاون، والتحسين المستمر، وكلها ضرورية للنجاح الأكاديمي المدرسي وتحقيق أهدافه (Salim, 2021).

ويضيف جونزاليس (González, 2024) أن لقادة المدارس دوراً حاسماً في عملية التحسين المستمر لتحقيق الأهداف التعليمية، من خلال الإجراءات المختلفة التي تؤدي إلى تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي المدرسي، وتشمل هذه الإجراءات وضع خطط تدريب دائمة للمعلمين لتعزيز كفاءتهم في تحقيق الأهداف المدرسية، وإشراك أولياء الأمور في دعم خطط التحسين، وإفادة المجتمع المدرسي، وتشجيع السلوكيات المناسبة لدى الطلبة، وتعزيز توجهاتهم التعليمية، وتحفيز الأداء الجيد لديهم.

ويرى فورفانج وبولسن (Forfang and Paulsen, 2024) أن سلوك المدير القيادي الإيجابي يؤثر في المناخ التنظيمي المدرسي، ويؤدي إلى تعزيز النجاح المتزايد في المدارس من مرحلة رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر، وتشمل فوائد المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي التعلم التعاوني، والإنجاز الأكاديمي، واحترام الطلبة لذواتهم والآخرين، وتنمية الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة، وهذا ما أكدته نتائج دراستي (Stauder, 2023)، ودراسة (Barnová et. al, 2022) من وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي الإيجابي لمدير المدرسة، والمناخ التنظيمي المدرسي. وعلى الرغم من كل هذه الفوائد لسلوك مدير المدرسة القيادي، يشير واتسون (Watson, 2021) إلى أن بعض مديري المدارس يتجاهلون تماماً مناخ مدرستهم التنظيمي أثناء قيادتهم للمدرسة، مما يؤثر سلباً في تحقيق المدرسة لأهدافها.

وبناءً على ما سبق يتضح أن السلوك القيادي لمديري المدارس ذو أهمية بالغة في تعزيز المناخ التنظيمي للمدارس، ولذلك جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فيها من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة البحث:

يعد مديرو المدارس بوصفهم قادة من أكثر الأفراد تأثيراً وفاعلية فيما يتعلق بإيجاد بيئة تعليمية مثالية في المدرسة، وتكشف النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات أن المهارات القيادية التي يتمتع بها مديرو المدارس، والسلوك القيادي الذي يختارون تبنيه لها تأثير كبير في العديد من الجوانب المدرسية، بما في ذلك المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس، والكفاءة الذاتية للمعلم (فوطية، 2020؛ مهدي وخليفة، 2023، 2024، Mullins, Green, Tecson-Rotol and Salva 2024).

أما الألفية الثالثة فقد شهدت تحولاً في التركيز على المناخ التنظيمي المدرسي، والدور الذي يؤديه مديرو المدارس في تحقيق مناخ تنظيمي مدرسي مثالي. وقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد تأثير المناخ المدرسي في تحصيل الطلبة، كما تناولت دراسات أخرى كيف يشكل السلوك القيادي لمديري المدارس المناخ التنظيمي المدرسي. ويلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، وفي حدود علم الباحثين لم تتناول أي دراسة متغيرات الدراسة الحالية في البيئة الأردنية مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة، ولذلك سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا، وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فيها من وجهة نظر المعلمين.

## أسئلة البحث:

وتسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك القيادي للمديرين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
3. ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا؟

## أهداف البحث:

- 1- التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين.

- 2- الكشف عن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين.
- 3- التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس، والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا.
- 4- الكشف عن مدى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة من المعلمين على فقرات أداة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

### أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في كونه يتعلق بالسلوك القيادي، وعلاقته بالمناخ التنظيمي، حيث تنقسم إلى جانبين:
- الأهمية النظرية: يرجى أن توفر الدراسة الحالية أدبًا نظريًا يتعلق بالسلوك القيادي، والمناخ التنظيمي، وتقديمه للمكتبات، لعله يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى.
  - الأهمية العملية: يرجى أن يتم الاستفادة من هذا البحث كما يلي:
- 1- مديرو المدارس في كيفية تعزيز المناخ التنظيمي.
  - 2- قد تستخدم نتائج هذا البحث لتحديد تدابير التدخل التي ينبغي اتخاذها في إعداد دورات القيادة لمديري المدارس، بهدف تعزيز المناخ التنظيمي.
  - 3- يرجى أن تفيد نتائج هذا البحث الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم بشكل عام في الأردن ومديرية التربية والتعليم في لواء ماركا بشكل خاص من خلال تعريفهم بالعلاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي.
  - 4- قد تساعد نتائج هذا البحث الطلبة والباحثين الآخرين المهتمين بمجال السلوك القيادي، والمناخ التنظيمي.

### حدود البحث: يعتمد تعميم نتائج هذا البحث على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على السلوك القيادي، والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا.
- الحد البشري: اقتصر البحث على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا.
- الحد المكاني: اقتصر البحث على المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء ماركا.
- الحد الزمني: تم إجراء البحث في العام الدراسي (2024-2025).

### محددات البحث:

تقتصر عملية تعميم النتائج على مدى جدية وأمانة المفحوصين، واستجاباتهم على أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

## مصطلحات البحث:

هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية، والإجرائية التي تم تعريفها في هذا البحث وتمثل فيما يلي:

### • السلوك:

يعرف بأنه: "الطرق التي يقوم بها القادة ببناء سلوكهم التفاعلي للقيام بأدوارهم كقادة" (González, 2024:17). ويعرف السلوك إجرائياً بأنه: الإجراءات والإستراتيجيات وعمليات صنع القرار التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا، لتوجيه مجتمع المدرسة، والتأثير فيه، وإدارته بفعالية، ويشمل ذلك قدرتهم على وضع رؤية، وتحفيز المعلمين والطلبة، وتعزيز التعاون، وتنفيذ السياسات، وإيجاد مناخ مدرسي إيجابي، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا بالاستبانة المستخدمة في الدراسة.

### • المناخ التنظيمي:

يعرف بأنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، ويمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المؤسسة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم، فهو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي يؤثر ويتأثر بها، حيث يتصف بالثبات النسبي" (ساكر، ٢٠٢١).

ويعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: الجو العام وظروف العمل داخل المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا كما يختبرها المعلمون، ويشمل عوامل ملموسة مثل مستوى التعاون بين المعلمين، والعلاقات بين المعلمين والطلبة، وانفتاح التواصل، ودعم القيادة، ومعنويات المعلمين، وتطبيق سياسات المدرسة، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا بالاستبانة المستخدمة في الدراسة.

### الأدب النظري:

#### أولاً: السلوك القيادي (Leadership Behavior):

يواجه مدير المدرسة كقائد تربوي تحديات عديدة، وينبغي أن يكون لديه الاستعداد الكافي لمواجهتها، وبالتالي ينبغي أن يتعلم كيفية تفويض السلطة حتى يتمكن من تركيز اهتمامه على تعزيز التعليم في المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون لمدير المدرسة بوصفه قائداً سلوكيات تجعله قادراً على إدارة المرافق التعليمية، والبنية التحتية، بطريقة تجعل المعلمين والطلبة راضين عن القيام بواجباتهم. ولذلك يعد السلوك القيادي أمراً بالغ الأهمية لمدير المدرسة، فهو يحدد أسلوب المدرسة بأكملها، ويؤثر في إنجازات الطلبة، ومعنويات المعلمين Artasya, Siregar, Novianti, Luxvina and (Sani, 2024).

## 1- مفهوم السلوك القيادي:

يعرف السلوك بأنه: "فعل الشخص الذي له تأثير في تصرفات التابعين" (Rao, 2023:17). ويعرف بأنه "أي شيء يقوله أو يفعله الشخص" (Bruns, 2024:3)، ويعرف بأنه: "فعل الشخص الذي له تأثير في تصرفات التابعين" (Rao, 2023:17). كما يعرف السلوك بأنه "أي شيء يقوله أو يفعله الشخص" (Bruns, 2024:3).

ويعرف السلوك القيادي بأنه: "السلوك الذي يتبعه مدير المدرسة أثناء تعامله مع المعلمين في المدرسة" (الشرفاء والسرحان، 2019: 152). ويعرف بأنه "الاختيارات المتسقة للسلوك التي يتخذها القادة لتوجيه الآخرين للعمل معاً، وتحقيق الأهداف المشتركة، كما أنه نمط السلوك الذي يظهره القادة في محاولة للتأثير في الموظفين لمتابعة تحقيق رؤيتهم، ورسالتهم للمؤسسة التعليمية" (Cooper, 2022:13).

ويعرف بأنه "الطرق التي يستخدمها الشخص للتأثير في الآخرين، وتشجيع وتوجيه أنشطتهم للمساعدة في تحقيق أهداف المدرسة" (Weingarh, 2023:14). ويعرف بأنه "الطرق التي يقوم بها القادة ببناء سلوكهم التفاعلي للقيام بأدوارهم كقادة" (Gonzalez, 2024:17).

وعرف سكوت (Scott, 2024:18) السلوك القيادي بأنه "خصائص القائد عند تحفيز وتوجيه وإدارة مجموعات من الأشخاص، ويتكون السلوك القيادي من مجموعة من السلوكيات، والأنشطة المنتظمة التي تميز العلاقة اليومية بين المدير، واتباعه، والسلوك الواعي للمدير تجاه الموظفين الذين يعتمدون عليه، وتصورات المدير وتصرفاته". وبالإضافة إلى ذلك يعرف السلوك القيادي بأنه "نمط السلوكيات التي يعرضها القائد أثناء العمل مع الآخرين ومن خلالهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (Green, 2024:18).

ويعرف الباحثان السلوك القيادي لمدير المدرسة بأنه الإجراءات، والأساليب التي يستخدمها المدير للتأثير في معلمي وموظفي المدرسة، والطلبة، والمجتمع، وتوجيههم، وإدارتهم لتحقيق الأهداف التعليمية.

## 2- خصائص السلوك القيادي:

يتكون السلوك القيادي من تصرفات القائد، وقيمه، وخصائصه التي تحدد مدى فعالية عمله مع أعضاء فريقه (Dinga, 2024). وأشار داربي (Darby, 2024) إلى عدد من خصائص السلوك القيادي لمدير المدرسة، ومن أهمها أن السلوك القيادي ينبغي أن يعزز، ويحمي التعلم الدائم، ويضمن النجاح مع مرور الوقت، ويدعم قيادة المعلمين الآخرين، ويعالج قضايا العدالة الاجتماعية داخل حرم المدرسة، ويعمل على تطوير الموارد البشرية، والمادية بدلاً من استنزافها.

وأضاف أندرسون (Anderson, 2020) عدداً من الخصائص المحددة للسلوك القيادي المسؤول من ضمنها القدرة على إصدار حكم مستنير حول القضايا التعليمية الحالية في المدرسة، وإظهار الشجاعة الأخلاقية، والتطلع إلى التغيير الإيجابي، والانخراط في أنشطة المدرسة، والتواصل بشكل فعال مع جميع أطراف العملية التعليمية، والمشاركة

في حل المشكلات بشكل جماعي، ومن خلال الوعي بهذه الخصائص يمكن لقادة المدارس متابعة السياسات، واحتياجات المعلمين بشكل فعال لتحقيق معنويات عالية، ومناخ إيجابي في البيئة المدرسية.

كما ينبغي أن يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الخصائص التي تمكّنه من ممارسة السلوك القيادي بشكل يستطيع معه تحقيق أهدافه القيادية، ومن هذه الخصائص: يتمتع بطاقة عقلية وجسدية، ومستقر نفسياً، ولديه إلمام بالسلوك الإنساني، ويتسم بالحيادية والموضوعية في تعامله مع الغير، ويمتلك رغبة ودوافع شخصية نحو ممارسة العمل القيادي، ويمتلك مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، والقدرة على الإقناع، والقدرة على وضع الحلول والبدائل لمواجهة المشكلات المختلفة، والقدرة على الثبات في مواجهة الأزمات والتعامل معها. وكذلك ينبغي امتلاك القائد للمواصفات الأخلاقية مثل: الصبر، والأمانة، والشرف، والنزاهة، والإخلاص في العمل، وأن يكون قدوة لمرؤوسيه، وأن يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، والسعي لتحقيق السياسات العامة للدولة، وامتلاك مهارات وخبرات تتعلق بالعمل الذي يتولى القيادة فيه (الزرن، 2015).

### 3- أهمية السلوك القيادي:

تشير القيادة في الأساس إلى قدرة مدير المدرسة على تعزيز وتوجيه الآخرين للعمل معاً لتحقيق الأهداف المحددة للمدرسة، من خلال تنفيذ سلسلة من الأنشطة بما في ذلك توجيه المعلمين المشاركين في المؤسسة التعليمية التي يقودها. وبالإضافة إلى ذلك فهي قادرة على الجمع بين عناصر المدرسة، وحالة بيئتها الثقافية، وهو شرط في هذه الحالة لإنشاء مدرسة تعليمية فعالة، فمديرو المدارس الفعالون هم مديرون لديهم التوازن كمدربين وقادة، حيث تؤدي القيادة دوراً رئيسياً في توجيه المدارس نحو التميز التعليمي، ومن خلال رؤية ورسالة واضحة يمكن لمديري المدارس تحفيز الطلبة والمعلمين لتحقيق إنجازات أعلى (Artasya et. al, 2024).

ويعد السلوك القيادي لمدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية في تشكيل البيئة التعليمية، ويؤثر بشكل مباشر في تحصيل الطلبة وفعالية المدرسة، وبشكل عام يحدد القادة الفعالون رؤية، ويضعون توقعات عالية، ويعززون ثقافة مدرسية إيجابية تشجع على التحسين المستمر، ويدعمون المعلمين، ويطورونهم، مما يضمن تعليماً ونموً مهنيًا عالي الجودة. ويعد السلوك القيادي القوي والمناسب ضرورياً لتنفيذ الممارسات والمناهج المبتكرة التي تلبي احتياجات الطلبة المتنوعة، وعلاوة على ذلك يؤدي القادة دوراً محورياً في إدارة الموارد بكفاءة، والحفاظ على بيئة تعليمية آمنة، والتفاعل مع المجتمع، ومن خلال مواجهة التحديات المعقدة، وقيادة مبادرات تحسين المدرسة يؤدي قادة المدارس دوراً أساسياً في تعزيز النجاح الأكاديمي، وإعداد الطلبة للمستقبل. وعندما يتبنى مدير المدرسة ثقافة المؤسسة فإن سلوكياته القيادية تميل إلى الدعم، فالشعور بالدعم يحفز المعلمين على البقاء في المدرسة، وفي المقابل عندما لا يتبنى مدير المدرسة ثقافة المدرسة فإن سلوكياته القيادية تميل إلى أن تؤدي إلى مستويات أقل من الدعم مما يؤثر في مخرجات العملية التعليمية (Viverette, 2023).

وتبرز أهمية السلوك القيادي لمديري المدارس من خلال ممارستهم لأنواع مختلفة من السلوكيات لإدارة مدارسهم وقيادتها بشكل فعال نحو التحسين والإصلاح، ومن خلال دمج السلوكيات القيادية المتنوعة يمكن لقادة المدارس معالجة التحديات المعقدة التي يواجهونها، وتعزيز بيئة تعليمية أكثر استجابة، وتعزيز التدريس والتعلم الفعال

في المدارس، وتحقيق الطلبة لنتائج التعلم المرغوبة، واستيفاء المعلمين لمعايير التدريس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، والمساهمة في جعل المدرسة مكاناً مناسباً للتدريس لدى المعلمين، والتعلم للطلبة، وللنمو والتطور لكل من الطلبة والمعلمين، والمساهمة في بناء المجتمع (Gill and Khokhar, 2024).

ويرى الباحثان أن السلوك القيادي هو القوة التي يمتلكها القائد أي المدير والتي تعكس طريقة تفاعله مع المعلمين وله تأثير كبير على رضا المعلمين، وبالتالي يتحسن أدائهم في عملهم. والسلوك القيادي الموجه نحو المهام يتم من خلال عدة خطوات مرتبة تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأعمال لكي تتحقق الأهداف.

### ثانياً: المناخ التنظيمي:

إن أي مؤسسة تعليمية تواجه العديد من الصعوبات، والتحديات، والمشكلات، وذلك يتطلب من المؤسسة والإدارة والقيادة الإدارية المواجهة والتصدي لهذه المشكلات، ويمكن معالجتها من خلال عمليات التطوير الإداري، وتطوير الموظفين من حيث المهارات، والقدرات، والكفاءة للتصدي لها، واستبدال الأساليب الإدارية القديمة والتقليدية بأساليب حديثة ومعاصرة، لمواكبة ما يحدث من المستجدات والتطورات التقنية، والمعرفية، والثقافية، والتكيف مع أي طارئ قد يحدث والتعامل معه قبل وقوعه، ومعرفة ممارسات وسياسات المؤسسة وما تعانيه من معوقات لتطويرها وتحسينها لمواكبة ما يحدث من تطور معرفي باستمرار دون توقف، وأن يكون هناك نوع من المرونة لتلك الممارسات والسياسات بحسب ما يحدث من طوارئ مفاجئة على المؤسسة، واستخدام ممارسات حديثة وإجراءات معاصرة، فيقوم بالتطوير الأفراد في المؤسسة، وتتكاتف جهودهم معاً من إدارة، وقيادة، وموظفين، وعاملين (عبد الخبير، 2021).

### 1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يشير مصطلح "المناخ" إلى مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة، والخصائص العامة للجو العام، مثل التغيرات في درجات الحرارة عبر أوقات، أو فصول مختلفة. وفي هذا السياق يتم دراسة المناخ من حيث تأثيره في الحياة الطبيعية، وينظر هذا المنظور إلى المؤسسات باعتبارها كيانات ديناميكية تؤثر في بيئتها المحيطة، وتتأثر بها في الوقت نفسه (يوسف ومعوذ ومحمود، 2017).

وباستخدام هذا المعنى المجازي للمناخ، فإن المناخ التنظيمي يشير إلى "التصور المشترك لما تبدو عليه المؤسسة من حيث: الممارسات، والسياسات، والإجراءات، والروتين، والمكافآت" (Martínez-Arroyo et.al, 2020:149).

أما المناخ التنظيمي المدرسي فيعرف بأنه: "المعتقدات والقيم، والمواقف المشتركة، التي تشكل التفاعلات بين الطلبة، والمعلمين، والإداريين، وتحدد معايير السلوك المقبول، والمعايير للمدرسة" (Watson, 2021:16).

وعرف ساكر وجلال الدين (2021: 277) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة، ويمكن التعرف عليها عن طريق تصورات العاملين فيها".

في حين ذكر وينجارت (Weingarth, 2023:14) أن المناخ التنظيمي المدرسي هو: "جودة واتساق التفاعلات بين المعلمين، والإداريين داخل المجتمع المدرسي، والتي تؤثر في نمو الطلبة المعرفي، والاجتماعي، والنفسي".

وقد وصف مولينز (Mullins, 2024:34) المناخ التنظيمي المدرسي بأنه "قلب المدرسة وروحها"، وهو الشعور الذي يشجع المعلمين، والطلبة على المشاركة، وحب المدرسة، والرغبة في أن يكونوا جزءاً منها، أو رفض المدرسة، والانفصال عنها".

وفي السياق ذاته عرف داينو (Daino, 2024:8) المناخ التنظيمي المدرسي بأنه مصطلح يشير إلى: "تصورات المعلمين، والإداريين، والطلبة، المشتركة لبيئة العمل، وهو مجموعة دائمة من الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة عن أخرى، وتؤثر في سلوك أفرادها".

ويعرف الباحثان المناخ التنظيمي المدرسي بأنه المواقف والتجارب الجماعية للمعلمين فيما يتعلق ببيئة المدرسة، ويشمل: جودة العلاقات، وأنماط الاتصال، والأجواء العامة التي تؤثر في التعلم، والتفاعلات الاجتماعية.

## 2- أهمية المناخ التنظيمي:

يرى داينو (Daino, 2024) أن المناخ التنظيمي المدرسي مهم لأنه يمثل كل جانب من جوانب التجربة المدرسية، بما في ذلك جودة التدريس والتعلم، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتنظيم المدرسة، والسمات التعليمية والهيكلية للبيئة المدرسية، فهو يعكس المعايير، والقيم، والأهداف، ويمثل المهام التعليمية والاجتماعية الأوسع للمدرسة. وتعد المواقف، والمشاعر، والسلوكيات، والتفاعلات بين أفراد المدرسة عناصر قيمة لتطوير هوية المدرسة وتحسينها، بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي يعزز تعلم الطلبة، والإنجاز الأكاديمي، والنجاح المدرسي، والاحتفاظ بالمعلمين.

وتتجلى أهمية المناخ التنظيمي في تأثيره على المؤسسات وقدرتها في تحقيق أهدافها، ويؤثر مناخ العمل السائد بشكل مباشر في الأهداف النهائية للمؤسسة، ويؤدي دوراً حاسماً في تعزيز فعاليتها، وينبع من تأثيره في الأداء الوظيفي، كما يحقق المناخ التنظيمي الإيجابي بيئة نفسية وإنسانية تعزز رضا الموظفين، وتحفز إمكاناتهم الإبداعية، وكذلك يساهم في الفعالية التنظيمية من خلال المساعدة في تنفيذ الإستراتيجيات، والسياسات، والقواعد داخل المؤسسة. وعلاوة على ذلك فهو يؤدي دوراً حيوياً في التطوير الإداري للعاملين داخل المؤسسة (العنزي والطراونة، 2023).

في حين يرى واتسون (Watson, 2021) أن المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي يؤدي إلى تعزيز النجاح المتزايد في المدارس من مرحلة رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر، وتشمل فوائد المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي التعلم التعاوني، والإنجاز الأكاديمي، واحترام الطلبة لذواتهم والآخرين، وتنمية الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة. وكذلك يعمل المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي على إيجاد معايير السلوك المقبولة داخل البيئة المدرسية، كما يتيح معالجة القضايا المتعلقة بالطلبة، وتوفير الموارد، والدعم للمدرسة، وبالتالي توفير بيئة آمنة، وصحية، وذات معنى للمدارس. ويرتبط المناخ التنظيمي المدرسي أيضاً بالتحسينات في النتائج السلوكية، والاجتماعية بين الطلبة، كما يعمل على زيادة العديد من النتائج الإيجابية المختلفة مثل: رفع الروح المعنوية، وتعزيز الحضور لدى الطلبة والموظفين في المدرسة.

### 3- خصائص المناخ التنظيمي:

وفقاً لكانلي وأوزديمير (Canli and Özdemir, 2022) فإن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تحدد المؤسسة، وتميزها عن المؤسسات الأخرى، كما أن المناخ التنظيمي دائم نسبياً مع مرور الوقت، ويؤثر في سلوك الأفراد في المؤسسة. وقد أورد سالم (Salim, 2021) عدة خصائص للمناخ التنظيمي، ومنها أن المناخ التنظيمي ينشأ من خلال آليات عديدة بما في ذلك القيادة، والتواصل، والتدريب، وأن المناخ التنظيمي ليس ملكاً للأفراد بل للمؤسسة التي يتواجد فيها العاملون، ويعتمد على التجارب، والخبرات المشتركة للأفراد، وينبثق المعنى المرتبط بها من التفاعل الطبيعي في المؤسسات، كما أن المناخ مشترك في المسار الطبيعي للعمل، والتفاعلات التي تحدث في محيط العمل، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي ليس تقييماً لبيئة العمل، فهو ليس رصداً بل هو تجريد وصفي لتجارب الأفراد في العمل والمعنى المرتبط بها.

ومن خصائص المناخ التنظيمي المدرسي الروح المعنوية العالية، وتشير الروح المعنوية العالية في البيئة المدرسية إلى الإيجابية، والحماس الذي يشعر به الطلبة، والمعلمون، والإداريون تجاه البيئة المدرسية، وعندما تكون الروح المعنوية عالية يكون الأفراد أكثر تحفيزاً، وانخراطاً، واستعداداً للمساهمة في نجاح المدرسة والاحترام. ويتضمن الاحترام الاعتراف بالاختلافات، والقدرات، والمساهمات لكل فرد في المجتمع المدرسي وتقييمها، كما يتعلق الأمر بمعاملة الآخرين بلطف ومرعاة وتفهم بغض النظر عن خلفيتهم أو مناصبهم. والثقة هي أساس المناخ التنظيمي المدرسي القوي، مما يتيح التواصل المفتوح، والتعاون بين الطلبة، والمعلمين، والإداريين، وتساعد هذه الثقة في بناء بيئة مدرسية مرنة حيث يعمل الجميع معاً لتحقيق أهداف مشتركة، وبدعمون نمو بعضهم بعضاً. والرعاية حيث تعني في المناخ التنظيمي المدرسي إظهار الاهتمام الحقيقي بنجاح جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو ما ينطوي على الاستماع بنشاط، وتقديم الدعم العاطفي، وتلبية احتياجات الطلبة، والإداريين، ويساعد هذا الجو الطلبة والعاملين في المدرسة على الازدهار أكاديمياً، وشخصياً. والتضامن حيث يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية. ويشجع على حل المشكلات بشكل تعاوني، ويساعد هذا الشعور بالوحدة في إنشاء مجتمع قوي، و متماسك حيث يشعر الجميع بالارتباط، والالتزام بنجاح المدرسة (بوفارس، 2018).

### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي كالتالي:

أجرى إيمانجي وأوكيشا وأوبوزوا (Imhangbe, Okecha and Obozuwa, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس، والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة مجلس الشيوخ المركزية في إيدو، بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (397) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، و(69) مديراً، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أساليب القيادة لمديري المدارس، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة الديمقراطية، والاستبدادية، والترسيلية أسهمت بشكل

مشترك بحوالي (68.3%) من الاختلافات في الأداء الوظيفي للمعلمين، في حين كان لأساليب القيادة الديمقراطية، والترسلية، التأثير الإيجابي الأبرز في الأداء الوظيفي للمعلمين في مجال الدراسة.

وأجرى فوطية (2020) دراسة سعت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في الجزائر من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (80) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أنماط السلوك القيادي، واستبانة الرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

وقام مبيض ومهيوب (2021) بدراسة استهدفت التعرف على أنماط السلوك القيادي السائد لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية في سوريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (374) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أنماط السلوك القيادي. وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة الديمقراطية هو السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، يليه السلوك الاستبدادي، ثم السلوك الترسلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأجرى السنجري (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً و(150) معلمة تم اختيارهم من مديرية تربية الرصافة في العراق، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أنماط السلوك القيادي. وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة الديمقراطية هو السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، يليه السلوك الاستبدادي، ثم السلوك الترسلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس.

وقام الجماعين (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن، وعلاقته بسلوكيات المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (391) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة المناخ التنظيمي، واستبانة سلوكيات المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك وسلوكيات المعلمين.

وهدف دراسة الشمري (2023) إلى التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من عشرين مديراً ومديرة، و(436) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة المناخ التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر

المعلمين والمديرين جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

واستهدفت دراسة ستادور (Stauder, 2023) استكشاف العلاقة بين السلوك القيا دي لمديري المدارس الثانوية، والمناخ المدرسي في ولاية إلينوي الأمريكية، وطبق في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة السلوك القيادي، واستبانة المناخ المدرسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقة بالنفس هي السمة الأكثر وضوحًا في السلوك القيادي لقائد المدرسة، وإظهار الشفافية السمة الأقل وضوحًا في السلوك القيا دي لديهم، كما أظهرت النتائج أن تأثير المناخ المدرسي إيجابي على احتياجات الطلبة الجسدية، وهو الجانب الأكثر وضوحًا، أما مجال الصحة العقلية للمعلمين فكان الجانب الأقل وضوحًا، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي الإيجابي لمدير المدرسة، والمناخ المدرسي.

وكذلك أجرى جيل وخوخار (Gill and Khokhar, 2024) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في السلوكيات القيادية لمديرات المدارس في الباكستان، واستخدم في هذه الدراسة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (15) مديرة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين دعم الأسرة، والأقران، وتأثيرهما في انتقال المعلمات إلى منصب مديرة مدرسة. كما توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعتقدات الاجتماعية، والثقافية، والدينية أسهمت أيضًا في تطور مديرات المدارس، وحققت دوراً حاسماً في تنمية مهارتهن وسلوكياتهن القيادية.

وهدفت دراسة مولينز (Mullins, 2024) إلى التعرف على العلاقة بين تأثير أسلوب القيادة على استبقاء المعلمين مقارنة بالكفاءة الذاتية للمعلم في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (67) معلمًا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أسلوب القيادة، واستبانة الكفاءة الذاتية للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة واستبقاء المعلمين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية للمعلمين، واستبقاء المعلمين، كما أظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية للمعلم، وأسلوب القيادة تنبأت بشكل ملحوظ بالاحتفاظ بالمعلمين. وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة، والاحتفاظ بالمعلمين، وأن أسلوب القيادة له تأثير ذو دلالة إحصائية على الاحتفاظ بالمعلمين.

وسعت دراسة بالاسيوس (Palacios, 2024) إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الرئيسية والتمكين النفسي للمعلمين في المدارس العامة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (102) من معلمي الروضة وحتى الصف الثاني عشر، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أنماط القيادة، واستبانة التمكين النفسي للمعلمين. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين النفسي للمعلمين، وسلوك القيادة التحولية، في حين لوحظ وجود ارتباط سلبي كبير بين التمكين النفسي للمعلمين، وسلوك القيادة الترسلي. وأجرى ساركار وجمال (Sarkar and Jamal, 2024) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في البنغال، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة

من مائة معلم مدرسة من منطقة مرشد أباد في غرب البنغال، وتم جمع البيانات من خلال استبانة المناخ التنظيمي، واستبانة الالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية، ومن بين أبعاد المناخ التنظيمي تبرز جودة أعضاء هيئة التعليم، والعلاقات الشخصية كمتنبئات أساسية، وتؤثر في الالتزام التنظيمي لكل من معلمي المدارس الثانوية من الذكور والإناث، وكذلك تعمل جودة أعضاء هيئة التعليم كمتنبئ لقيادة المعلمات.

كما قام جرين (Green, 2024) بدراسة سعت إلى تحديد أنماط القيادة الرئيسية المتصورة التي تتنبأ بالرضا الوظيفي للمعلمين من الروضة، وحتى الصف الثاني عشر في منطقة مدرسية رياية شمال شرق ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (101) من المعلمين، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أنماط القيادة، واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الرئيسية يعد مؤشراً للرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي للمعلمين، وكانت هناك أيضاً علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المعاملاتية، والرضا الوظيفي للمعلمين، ومع ذلك لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة عدم التدخل، والرضا الوظيفي للمعلمين.

وسعت دراسة هاو ويو وفو (Hao, Yu and Fu, 2024) إلى اختبار نموذج الوساطة المعتدلة لتدريس اليقظة الذهنية، والفعالية الجماعية للمعلمين في العلاقات بين المناخ التنظيمي لرياض الأطفال والتعلم المهني للمعلمين في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (1095) معلماً من معلمي رياض الأطفال في شمال وشرق الصين، وتم جمع البيانات من خلال استبانة المناخ التنظيمي، واستبانة الفعالية الجماعية، واستبانة تدريس اليقظة الذهنية، واستبانة التعلم المهني. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في رياض الأطفال يتنبأ بشكل كبير وإيجابي بالتعلم المهني للمعلمين، وأن الكفاءة الجماعية للمعلمين أدت دوراً وسيطاً، جزئياً بينهما.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف نوعه لمناسبه لطبيعة وأهداف هذه الدراسات.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على السلوك القيادي السائد لدى المديرين، مثل دراسات: (مبيض ومهيوب، 2021)، و(مهدي وخليفة، 2023)، و( Gill and Khokhar, 2024)، وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على السلوك القيادي، وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل: الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والكفاءة الذاتية، والتمكين النفسي، مثل دراسات: ( Imhangbe, Okecha and Obozuwa, 2019)، و(فوطية، 2020)، و( Mullins, 2024)، و( Palacios, 2024) و( Green, 2024)، وبعضها هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس مثل: دراسة الجماعين (2023)، وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على المناخ التنظيمي، وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل: الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، ودافعية الإنجاز، والالتزام التنظيمي، مثل دراسة (Sarkar and Jamal, 2024). في حين أن بعض هذه الدراسات تناولت العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي، مثل دراسات: (Watson, 2021) و( Barnová et.al, 2022)، و( Stauder, 2023)، و( Forfang and Paulsen, 2024).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي مع اختلاف نوعه، والاستبانة لجمع البيانات، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في المنهجية العلمية المتبعة، وبناء أداة الدراسة الحالية وكتابة الإطار النظري، ومناقشة نتائج الدراسة.

### منهجية البحث:

للكشف عن السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا، وعلاقته بالمنهج التنظيمي السائد فيها من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها.

### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا للعام الدراسي 2025/2024 البالغ عددهم (4097) معلماً ومعلمة، وفق سجلات مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا، وتكونت عينة البحث من (363) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسب المئوية%
الجنس	ذكر	157	43.3
	أنثى	206	56.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	266	73.3
	دراسات عليا	97	26.7
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	85	23.4
	من خمس إلى عشر سنوات	144	39.7
	أكثر من عشر سنوات	134	36.9

### أداة البحث:

تم تطوير استبانة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والاستعانة بالأدب النظري ذي الصلة مثل دراسة فوطية (2020)، ودراسة مبيض ومهبوب (2021)، واشتملت الأداة بصورتها الأولية على (63) فقرة توزعت على محورين، ويضم كل محور عدة مجالات كالتالي:

■ المحور الأول: السلوك القيادي، ويتضمن (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات كالتالي:

- المجال الأول: السلوك الاستبدادي والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (1-7).

- المجال الثاني: السلوك الديمقراطي والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (8-14).

- المجال الثالث: السلوك الترسلي والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (15-21).
- المحور الثاني: المناخ التنظيمي، ويتضمن (42) فقرة موزعة على ستة مجالات كالتالي:
- المجال الأول: الهيكل التنظيمي والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (1-7).
- المجال الثاني: المسؤولية والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (8-14).
- المجال الثالث: التواصل الفعال والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (15-21).
- المجال الرابع: التقدير والمكون من سبع فقرات ضمن التسلسل (22-28).
- المجال الخامس: المعايير والمكون من خمس فقرات ضمن التسلسل (29-33).
- المجال السادس: البيئة المدرسية والمكون من تسع فقرات ضمن التسلسل (34-42).

واعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة، وهو كالتالي: (بدرجة كبيرة جداً = أعطيت خمس درجات، بدرجة كبيرة = أعطيت أربع درجات، بدرجة متوسطة = أعطيت ثلاث درجات، بدرجة قليلة = أعطيت درجتان، بدرجة قليلة جداً = أعطيت درجة واحدة).

صدق الاستبانة: لاختبار صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحثان الطريقتين التاليتين:

- أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وعددهم عشرة محكمين الذين تفضلوا بتحكيم الأداة. وذلك من أجل تقديم آرائهم وملاحظاتهم فيما يتعلق بالسلامة العلمية واللغوية ووضوح الفقرات، والتحقق من ملاءمتها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والتأكد من أن الفقرات تنتمي للمجال الذي تندرج أسفله بناءً على المقترحات والتعديلات التي قدمها المحكمون، وتم إجراء ما يلزم من تعديلات تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية للفقرات التي لم تحصل على موافقة (80%) من المحكمين.
- ب. صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية اشتملت على ثلاثين معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ويوضحها الجدول التالي.

#### جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال والمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال
	محور السلوك القيادي	محور السلوك الديمقراطي	محور السلوك الترسلي
1	.491*	.526*	.500*
2	.594*	.572*	.466*
3	.349*	.496*	.561*
4	.484*	.668*	.648*
5	.621*	.587*	.641*
6	.650*	.517*	.714*

التواصل الفعال		المسؤولية		الهيكل التنظيمي		المجال
معامل الارتباط مع		معامل الارتباط مع		معامل الارتباط مع		رقم الفقرة
الأداة	المجال	الأداة	المجال	الأداة	المجال	
.560*	.623*	.618*	.657*	.434*	.478*	1
.607*	.662*	.346*	.430*	.344*	.497*	2
.599*	.693*	.383*	.587*	.461*	.488*	3
.591*	.742*	.572*	.489*	.388*	.549*	4
.627*	.740*	.349*	.448*	.645*	.618*	5
.453*	.578*	.479*	.562*	.411*	.462*	6
.422*	.499*	.361*	.496*	.398*	.426*	7
البيئة المدرسية		المعايير		التقدير		
الأداة	المجال	الأداة	المجال	الأداة	المجال	
.490*	.550*	.659*	.700*	.564*	.629*	1
.553*	.555*	.506*	.643*	.412*	.567*	2
.541*	.583*	.469*	.564*	.464*	.526*	3
.343*	.387*	.575*	.561*	.462*	.592*	4
.592*	.632*	.499*	.519*	.524*	.589*	5
.385*	.475*			.661*	.646*	6
.621*	.669*			.588*	.645*	7
.526*	.576*					8
.467*	.531*					9

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من نتائج الجدول (2) أن معاملات ارتباط فقرات مجال (السلوك الاستبدادي) مع المجال الذي تندرج تحته قد كانت ضمن المجال (0.349-0.713)، بينما تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال (السلوك الديمقراطي) مع المجال الذي تندرج تحته ما بين (0.496-0.668)، في حين كانت معاملات ارتباط فقرات مجال (السلوك التسلمي) مع المجال الذي تندرج تحته ضمن المجال (0.466-0.714)، وهذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثبات الاستبانة:

تم حساب الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من ثلاثين معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، واستخراج معامل الارتباط بين مرتي التطبيق، ويوضح ذلك الجدول التالي.

## جدول (3)

## معاملات ثبات مجالات أداة البحث

محور السلوك القيادي			
المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الإعادة
السلوك الاستبدادي	7	0.73	0.74
السلوك الديمقراطي	7	0.72	0.73
السلوك الترسي	7	0.76	0.70
محور المناخ التنظيمي			
الهيكل التنظيمي	7	0.71	0.72
المسؤولية	7	0.76	0.76
التواصل الفعال	7	0.77	0.77
التقدير	7	0.70	0.72
المعايير	5	0.76	0.76
البيئة المدرسية	9	0.71	0.72

يتبين من الجدول (3) بأن معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لمجالات أداة البحث بمحورها تراوحت بين (0.70-0.77)، وتراوحت معاملات الثبات باستخدام إعادة الاختبار بين (0.70-0.77)، وجميع هذه القيم أكبر من (0.70) وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتصف بالثبات.

## الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في استخراج نتائج البحث للإجابة عن أسئلته، حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

- للتعرف إلى توزع المستجيبين تبعاً لخصائصهم الديموغرافية تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.
- لاختبار الصدق البنائي وثبات الإعادة تم حساب قيم معامل ارتباط بيرسون.
- لاختبار ثبات أداة البحث تم استخدام كرونباخ ألفا.
- لإجابة السؤالين الأول والثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات البحث.
- لإجابة السؤالين الثاني والرابع، تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA).
- للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث والإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

## نتائج البحث ومناقشتها:

يعرض الباحثان فيما يلي أهم النتائج التي توصلوا إليها:

## نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

الذي ينص على: "ما هو السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضحها جدول (4) التالي:

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	السلوك القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	السلوك الديمقراطي	3.68	0.45	كبيرة
2	1	السلوك الاستبدادي	3.60	0.44	متوسطة
3	3	السلوك الترسلّي	3.45	0.51	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن السلوك القيادي الديمقراطي كان الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين، وجاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.45). يليه السلوك القيادي الاستبدادي بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.44). وجاء في المرتبة الأخيرة السلوك الترسلّي بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.51). وفيما يلي عرض لنتائج كل سلوك على حدة والجدول (5-7) توضح ذلك.

## 1- السلوك الاستبدادي:

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات السلوك الاستبدادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	يُلزم المدير الجميع بالامتثال لتعليمات المدرسة واللوائح دون استثناء.	3.70	0.72	كبيرة
2	4	يستخدم المدير سلطته بشكل متكرر لفرض الانضباط بين العاملين في المدرسة.	3.69	0.68	كبيرة
3	5	يعتمد المدير بشكل كامل على الهيكل الهرمي في اتخاذ القرارات وتنظيم العلاقات.	3.66	0.71	متوسطة
4	3	يمارس مدير المدرسة رقابة صارمة على جميع الأنشطة المدرسية.	3.63	0.74	متوسطة
5	1	يتخذ المدير قراراته دون الرجوع للمعلمين.	3.51	0.87	متوسطة
6	6	يتجنب المدير تفويض السلطة للمعلمين.	3.44	0.84	متوسطة
		المجال ككل	3.60	0.44	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (5) أن ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك الاستبدادي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.60). وجاءت الفقرة "يُلزم المدير الجميع بالامتثال لتعليمات المدرسة واللوائح دون استثناء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة تقدير كبيرة، تليها الفقرة "يستخدم المدير سلطته بشكل متكرر لفرض الانضباط بين العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.69)، ودرجة

تقدير متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتجنب المدير تفويض السلطة للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.44)، وبدرجة تقدير متوسطة.

## 2- السلوك الديمقراطي:

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات السلوك الديمقراطي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	9	يقدر المدير آراء المعلمين ويسعى إلى دمجها في خطط العمل المدرسية.	3.76	0.90	كبيرة
2	11	يسهل المدير العمل الجماعي والتعاون بين المعلمين.	3.71	0.76	كبيرة
3	8	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في عمليات صنع القرارات المدرسية.	3.69	0.84	كبيرة
4	10	يشجع المدير الحوار المفتوح مع المعلمين لتعزيز الشفافية.	3.68	0.76	كبيرة
5	14	يشرك المدير المعلمين في تحديد أهداف المدرسة وغاياتها.	3.66	0.78	متوسطة
6	12	يوفر المدير فرصاً مستمرة لتطوير المهارات المهنية للمعلمين.	3.65	0.82	متوسطة
7	13	يشجع المدير الابتكار والأفكار الجديدة لدى المعلمين.	3.60	0.80	متوسطة
المجال ككل					
			3.68	0.45	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (6) أن ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير كبيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.45). وجاءت الفقرة "يقدر المدير آراء المعلمين ويسعى إلى دمجها في خطط العمل المدرسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.90)، تليها الفقرة "يسهل المدير العمل الجماعي والتعاون بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.76). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يشجع المدير الابتكار والأفكار الجديدة لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.80).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا يميلون إلى تبني سلوك ديمقراطي بدرجة كبيرة في تعاملهم مع المعلمين، حيث أظهرت النتائج أن معظم الفقرات المتعلقة بالسلوك الديمقراطي حصلت على درجات تقدير كبيرة. ويشير هذا إلى أن المديرين يقدر آراء المعلمين ويسعون إلى دمجها في خطط العمل المدرسية، ويشجعون على التعاون والعمل الجماعي، بالإضافة إلى تعزيز الحوار المفتوح والشفافية، وهذا يعكس بيئة مدرسية تشجع على التفاعل والتشارك في صنع القرارات، وهو ما يسهم في تحسين العلاقات بين المعلمين والإدارة.

ويمكن القول إن مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا يتبنون أسلوباً قيادياً يعزز الاستقلالية الجماعية ويشجع المعلمين على الابتكار والمشاركة الفاعلة، ومع ذلك كانت بعض الفقرات التي تشير إلى إشراك المعلمين في تحديد الأهداف المدرسية أو تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة قد حصلت على درجات متوسطة، مما يشير إلى أن هناك بعض القيود على مدى تنفيذ هذا الأسلوب الديمقراطي في جميع جوانب الإدارة المدرسية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Imhangbe , Okecha, and Obozuwa ,2019) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لأساليب القيادة الديمقراطية على الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أشارت النتائج إلى أن السلوك الديمقراطي للمديرين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي تظهر تقديرًا مرتفعًا للسلوك الديمقراطي من قبل المعلمين في مدارس لواء ماركا، مما يعكس بيئة مدرسية تدعم المشاركة والتعاون.

ومن ناحية أخرى تختلف نتائج دراسة مبيض ومهيبوب (2021) مع نتائج الدراسة الحالية في ترتيب أنماط القيادة، ففي دراستهم كان السلوك الديمقراطي هو السائد في مدارس التعليم الأساسي، مما يتفق مع النتائج الحالية من حيث تفضيل المعلمين لهذا النوع من القيادة. ولكن في المقابل أظهرت دراسة فوطية (2020) علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية جزئياً في التأكيد على أهمية أسلوب القيادة الديمقراطي، ولكنها تركز أكثر على ارتباطها بالرضا الوظيفي وليس بتأثيره المباشر في مستوى السلوك القيادي في المدارس.

### 3- السلوك الترسلّي:

#### جدول (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات السلوك الترسلّي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	20	يثق المدير بقدرة المعلمين على إدارة أمورهم المهنية بشكل مستقل.	3.62	0.93	متوسطة
2	21	يترك المدير للمعلمين حرية اتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد المتاحة.	3.57	0.85	متوسطة
3	18	يتجنب المدير الإشراف المباشر والمستمر على أعمال المعلمين.	3.48	0.91	متوسطة
4	17	يعتمد المدير على خبرات المعلمين في إدارة الأنشطة المدرسية دون تدخل.	3.45	0.89	متوسطة
5	16	يتدخل المدير فقط في الحالات الضرورية لضمان سير العمل.	3.37	0.81	متوسطة
6	19	يمنح المدير المعلمين الحرية الكاملة لتنفيذ أفكارهم الخاصة.	3.36	0.89	متوسطة
7	15	يفوض المدير معظم المسؤوليات للمعلمين دون متابعة دقيقة.	3.32	0.88	متوسطة
		المجال ككل	3.44	0.51	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (7) أن ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك الترسلّي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.51). وجاءت الفقرة "يثق المدير بقدرة المعلمين على إدارة أمورهم المهنية بشكل مستقل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.93)، تليها الفقرة "يترك المدير للمعلمين حرية اتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد المتاحة" بمتوسط حسابي (3.57) ودرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.85). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يفوض المدير معظم المسؤوليات للمعلمين دون متابعة دقيقة" بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.88).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا يميلون إلى تبني سلوك ترسلّي بدرجة تقدير متوسطة، مما يعكس توجهاً نحو منح المعلمين بعض الحرية في إدارة شؤونهم المهنية واتخاذ القرارات

المتعلقة باستخدام الموارد. وعلى الرغم من أن بعض الفقرات قد حصلت على درجات تقدير كبيرة، مثل الثقة في قدرة المعلمين على إدارة أمورهم المهنية بشكل مستقل، إلا أن نتائج باقي الفقرات أظهرت درجة تقدير متوسطة تشير إلى أن المديرين في هذه المدارس لا يميلون إلى تفويض السلطة بشكل كامل أو ترك المعلمين يعملون دون متابعة دقيقة. وبالتالي يمكن القول إن المديرين يفضلون التوازن بين منح المعلمين حرية اتخاذ القرارات وبين الاحتفاظ بدرجة من السيطرة والإشراف.

وتشير هذه النتائج إلى أن السلوك الترسلي لدى مديري المدارس في لواء ماركا يميل إلى التركيز على الدعم الذاتي للمعلمين وتوفير بيئة تسمح لهم بالتنفيذ المستقل لخطط العمل المدرسية، ومع ذلك لا يبدو أن هذا الأسلوب يشمل تفويضاً كاملاً أو إلغاءً تاماً للإشراف والمتابعة، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من التوازن بين التفويض والمراقبة في بيئة العمل المدرسي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السنجري (2021) التي أظهرت أن السلوك الترسلي كان في المرتبة الثالثة بعد السلوك الديمقراطي والاستبدادي في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك الترسلي كان يُمارس بدرجة متوسطة، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مدارس لواء ماركا. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة مهدي وخليفة (2023) التي أظهرت أيضاً أن السلوك الترسلي كان جزءاً من الأنماط القيادية السائدة، مع تفضيل للممارسات التي تسمح للمعلمين بحرية أكبر في اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بالاسيوس (Palacios, 2024) التي أظهرت أن هناك ارتباطاً سلبياً بين التمكين النفسي للمعلمين والسلوك الترسلي. وفي الدراسة الحالية كان السلوك الترسلي مُمارساً بدرجة متوسطة، مما قد يشير إلى أن هناك فوارق في كيفية تطبيق هذا النوع من القيادة وتأثيره على المعلمين، وخاصة في سياقات ثقافية ومهنية مختلفة. كما أن دراسة مولينز (2024) قد تختلف في توجيه اهتمامها إلى العلاقة بين أسلوب القيادة والكفاءة الذاتية للمعلمين، وهي نقطة لم يتم التركيز عليها في الدراسة الحالية.

#### نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك القيادي للمديرين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟".

استخدم الباحثان تحليل التباين المتعدد لتقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا على فقرات السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) ويوضحها الجدول (8) التالي:

جدول (8)

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لتقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا على فقرات السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

مصدر التباين/ المتغير	المجالات/ التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس Hotelling's = .002 F = 0.176, Sig = .912	السلوك الاستبدادي	.059	1	.059	.334	.564
	السلوك الديمقراطي	.009	1	.009	.047	.828
	السلوك الترسي	.094	1	.094	.373	.542
المؤهل العلمي Hotelling's = .003 F = 0.372, Sig = .773	السلوك الاستبدادي	.002	1	.002	.009	.923
	السلوك الديمقراطي	.107	1	.107	.535	.465
	السلوك الترسي	.088	1	.088	.348	.556
سنوات الخدمة Wilks' Lambda = .901 F = 6.256, Sig = .000	السلوك الاستبدادي	6.273	2	3.136	17.790	*.000
	السلوك الديمقراطي	.113	2	.057	.283	.754
	السلوك الترسي	3.186	2	1.593	6.301	*.002
الخطأ	السلوك الاستبدادي	61.879	351	.176		
	السلوك الديمقراطي	70.232	351	.200		
	السلوك الترسي	88.741	351	.253		
المجموع الكلي	السلوك الاستبدادي	4779.1	363	4779.008		
	السلوك الديمقراطي	4984.09	363	4984.088		
	السلوك الترسي	4422.80	363	4422.796		

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا للسلوك القيادي (الاستبدادي، الديمقراطي، الترسي) لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم اختبار (f) التي بلغت (0.334، 0.047، 0.373) على التوالي، وجميعها عند مستوى دلالة تتجاوز (0.05) وهذه قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يتبعون سلوكاً تنظيمياً ينسجم مع التشريعات النافذة، ويطبق على الجميع بغض النظر عن الجنس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مبيض ومهيوب، 2021) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتيجة دراسة (الجماعين، 2023) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الذكور.

## نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

الذي ينص على: "ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضحها الجدول (9) التالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	مجالات المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	التواصل الفعال	3.69	0.52	كبيرة
2	2	المسؤولية	3.67	0.39	متوسطة
3	1	الهيكل التنظيمي	3.65	0.41	متوسطة
4	4	التقدير	3.63	0.46	متوسطة
5	5	المعايير	3.60	0.48	متوسطة
6	6	البيئة المدرسية	3.59	0.44	متوسطة
		المناخ التنظيمي ككل	3.64	0.39	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.64). وجاء في المرتبة الأولى مجال "التواصل الفعال" بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة تقدير كبيرة، يليه مجال "المسؤولية" بمتوسط حسابي (3.67)، وبدرجة تقدير متوسطة، وثالثاً جاء مجال "الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة تقدير متوسطة. ورابعاً جاء مجال "التقدير" بمتوسط حسابي (3.63)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال "المعايير" بمتوسط حسابي (3.60)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة تقدير متوسطة.

وفيما يلي عرض لنتائج كل مجال على حدة:

## 1- الهيكل التنظيمي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	5	يتبع الهيكل التنظيمي تسلسلاً واضحاً لاتخاذ القرارات.	3.75	0.94	كبيرة
2	4	تُحدد الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين بوضوح ودقة.	3.72	0.83	كبيرة
3	1	يعزز الهيكل التنظيمي التنسيق بين مختلف أقسام المدرسة.	3.69	0.75	كبيرة
4	6	توزع المهام الإدارية بشكل عادل بين المعلمين.	3.66	0.77	متوسطة

متوسطة	0.82	3.63	2	5	يتيح الهيكل التنظيمي التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين.
متوسطة	0.80	3.58	7	6	يدعم الهيكل التنظيمي الإبداع والابتكار بين أفراد الطاقم المدرسي.
متوسطة	0.78	3.53	3	7	يتميز الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.
متوسطة	0.41	3.65	المجال ككل		

يتضح من نتائج الجدول (10) أن مستوى الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.41). وجاءت الفقرة "يتبع الهيكل التنظيمي تسلسلاً واضحاً لاتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.94)، تليها الفقرة "تحدد الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين بوضوح ودقة" بمتوسط حسابي (3.72) ودرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.83). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتميز الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات" بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.78).

وتوضح نتائج الدراسة حول الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا أن المعلمين يقيمون الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث حصل على متوسط حسابي (3.65)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً، ولكنه لا يعكس تميزاً. واحتلت الفقرة التي تناولت تسلسل اتخاذ القرارات في الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وهو ما يشير إلى أن المعلمين يرون أن الهيكل التنظيمي في مدارسهم يتيح وضوحاً في تسلسل اتخاذ القرارات، مما يسهل سير العمل بشكل عام. كما جاءت الفقرة التي تتعلق بتحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين بوضوح في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72)، مما يدل على أن المعلمين يعتقدون أن الأدوار والمسؤوليات مُحددة بشكل جيد ودقيق. بينما جاءت الفقرة المتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53)، مما يعكس أن المعلمين يرون الهيكل التنظيمي غير مرن بما فيه الكفاية للتكيف مع التغيرات.

وتشير هذه النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي في المدارس الثانوية في لواء ماركا يعاني من قلة المرونة والتكيف مع التغيرات، ولكنه في المقابل يحقق نجاحاً في تحديد الأدوار والمسؤوليات وضمان وضوح تسلسل اتخاذ القرارات، وقد تكون هذه المعوقات مرتبطة بمحدودية التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المدرسية.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى تطابق مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة الجماعين (2023)، التي تناولت المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي في المدارس هناك كان بدرجة كبيرة وكان له تأثير إيجابي على سلوكيات المعلمين. وبالمثل جاء الهيكل التنظيمي في الدراسة الحالية بدرجة تقدير كبيرة في بعض جوانبه، مثل وضوح تسلسل اتخاذ القرارات وتحديد الأدوار بوضوح، مما يتوافق مع نتائج دراسة الجماعين التي أظهرت أهمية وضوح المسؤوليات في المناخ التنظيمي.

وفي المقابل توجد بعض الاختلافات بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة حماتي (2023)، التي استهدفت المدارس العربية الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، فقد أظهرت دراسة حماتي أن المناخ التنظيمي في تلك المدارس كان بدرجة كبيرة وكان له تأثير كبير في الرضا الوظيفي للمعلمين. بينما كانت نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن

الهيكل التنظيمي في مدارس الثانوية في لواء ماركا جاء بدرجة تقدير متوسطة بشكل عام، وهذه الاختلافات قد تعود إلى طبيعة المدرسة (ابتدائية مقابل ثانوية) أو إلى الاختلافات السياقية بين الدراسات، مثل البيئة المحلية أو النظام الإداري.

## 2- المسؤولية:

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المسؤولية في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	12	توفر الإدارة الفرص لتبادل الأفكار والاقتراحات خلال الاجتماعات.	3.77	0.81	كبيرة
2	14	تستشير الإدارة المعلمين في الأمور التي تؤثر في أدائهم المهني.	3.72	0.83	كبيرة
3	13	تشجع الإدارة المعلمين على المبادرة في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.	3.68	0.86	كبيرة
4	8	تشجع الإدارة مشاركة المعلمين في وضع الأهداف وخطط العمل المدرسية.	3.67	0.89	متوسطة
5	9	يتاح للمعلمين الفرصة لحل المشكلات المدرسية بشكل تعاوني.	3.65	0.80	متوسطة
6	11	تُقدر الإدارة آراء المعلمين وتدمجها في عملية اتخاذ القرار.	3.60	0.70	متوسطة
7	10	تُشرك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة.	3.56	0.72	متوسطة
		المجال ككل	3.67	0.39	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (11) أن مستوى المسؤولية في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.39). وجاءت الفقرة "توفر الإدارة الفرص لتبادل الأفكار والاقتراحات خلال الاجتماعات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.81)، تلتها الفقرة "تستشير الإدارة المعلمين في الأمور التي تؤثر في أدائهم المهني" بمتوسط حسابي (3.72) ودرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.83). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تُشرك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة" بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.72).

تمثل نتائج تحليل المسؤولية في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا صورة واضحة عن درجة التفاعل بين الإدارة والمعلمين في مجالات مختلفة تتعلق بالمسؤولية الإدارية. وأظهرت النتائج أن المعلمين يشعرون بمستوى معقول من المسؤولية تجاه عمليات صنع القرار والأنشطة الإدارية، حيث أبرزت الفقرات الأكثر تقديرًا فرص التواصل والمشاركة في الاجتماعات، بالإضافة إلى الاستشارة في القضايا التي تؤثر في أدائهم المهني. والمعلمون في هذه المدارس يُعطون أهمية للتفاعل الفعال مع الإدارة، ويشعرون بأن هناك اهتمامًا بأرائهم واقتراحاتهم.

ومع ذلك تبرز بعض الفقرات التي تُظهر مستوى أقل من التقدير، وخاصة تلك التي تتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات سياسات المدرسة، ويشير هذا إلى أنه على الرغم من وجود تفاعل في بعض المجالات الإدارية، إلا أن هناك ضعفًا في إشراك المعلمين في القرارات الكبرى التي قد تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل المدرسية وسياساتها العامة. وهذا قد يعكس حاجات لتطوير آليات أكبر للمشاركة والشفافية بين جميع أطراف المجتمع المدرسي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة العازمي (2023) التي تناولت المناخ التنظيمي في مدارس الكويت، وتم التأكيد في دراسة العازمي على أن أبعاد المشاركة واتخاذ القرار قد تكون متوسطة، مما يشير إلى أن المعلمين في بيئات مختلفة قد لا يشاركون في صنع القرار بشكل فعال، وهذا يشابه نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أيضاً أن مستوى المسؤولية المتعلقة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ليس بالمستوى المرتفع.

وبالمقارنة مع دراسة الشمري (2023)، التي تناولت المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة حائل، تظهر الدراسة الحالية بعض الفروق في تقديرات المسؤولية. وعلى الرغم من أن دراسة الشمري أظهرت تفاعلاً متوسطاً بين المعلمين والإدارة، إلا أن الدراسة الحالية تكشف عن تفاوت أكبر في تقديرات المسؤولية، حيث كان هناك تفاوت واضح بين المجالات المختلفة، مثل تفاعل المعلمين في الاجتماعات مقارنةً بمشاركتهم في قرارات السياسات المدرسية. وهذه الفروق قد تعود إلى الاختلافات في التنظيم الإداري بين الدول أو التوجهات المختلفة في تمكين المعلمين من المساهمة في اتخاذ القرارات المهمة.

### 3- التواصل الفعال:

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التواصل الفعال في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	17	يتواصل المعلمون مع بعضهم بعضاً بشكل منتظم.	3.84	0.79	كبيرة
2	18	يوجد تواصل مستمر بين الطلبة والمعلمين.	3.76	0.83	كبيرة
3	19	تواصل إدارة المدرسة بشكل مستمر مع أولياء الأمور.	3.71	0.82	كبيرة
4	15	تتم عملية التواصل بين الإدارة والمعلمين بسهولة.	3.67	0.83	متوسطة
5	21	تتميز قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين بالوضوح والفعالية.	3.65	0.76	متوسطة
6	16	تستخدم إدارة المدرسة وسائل حديثة ومتطورة في التواصل بين موظفيها.	3.63	0.79	متوسطة
7	20	تُطلع الإدارة العاملين على القرارات والتغيرات فور حدوثها.	3.60	0.83	متوسطة
		المجال ككل	3.69	0.52	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (12) أن مستوى التواصل الفعال في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير كبيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.52). وجاءت الفقرة "يتواصل المعلمون مع بعضهم بعضاً بشكل منتظم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.79)، تليها الفقرة "يوجد تواصل مستمر بين الطلبة والمعلمين" بمتوسط حسابي (3.76) ودرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.83). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تُطلع الإدارة العاملين على القرارات والتغيرات فور حدوثها" بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.83).

وتشير نتائج تحليل التواصل الفعال في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا إلى أن مستوى التواصل بين المعلمين، وبين المعلمين والإدارة، وكذلك بين الإدارة وأولياء الأمور يعد كبيراً بشكل عام. وتحظى الفقرات التي تركز على

التواصل بين المعلمين وبعضهم بعضاً وكذلك التواصل مع الطلاب بتقدير كبير من قبل المعلمين، مما يشير إلى وجود بيئة تواصلية جيدة بين أعضاء الطاقم التدريسي. كما يبرز التواصل مع أولياء الأمور كأحد المجالات القوية التي تساهم في تعزيز العملية التعليمية وتوفير المعلومات الضرورية التي تؤثر في أداء الطلبة.

وعلى الرغم من التقديرات الكبيرة التي حصلت عليها معظم الفقرات، يبدو أن هناك تراجعاً طفيفاً في فاعلية بعض قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين، حيث تم تقدير بعض جوانب التواصل مثل "تطلع الإدارة العاملين على القرارات والتغيرات فور حدوثها" بدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين سرعة وشفافية التواصل بين الإدارة والمعلمين فيما يتعلق بالقرارات التغييرية والأنشطة المدرسية المهمة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة العبوين (2023) التي أظهرت أن المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء القويسمة كان بدرجة كبيرة، وخاصة في مجالات التواصل بين المعلمين والإدارة. وفي كلتا الدراستين يظهر أن التواصل بين المعلمين وبعضهم، وبين المعلمين والإدارة يعد من العناصر الحيوية التي تساهم في رفع مستوى الأداء المهني وتحقيق النجاح التعليمي. وهذه النتيجة تؤكد أهمية التواصل الجيد في تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين المعلمين والإدارة.

ومن ناحية أخرى تُظهر دراسة (Adriana, Santoso, Hadijaya, and Srinio, 2023) أنه في بيئات تعليمية أخرى مثل أندونيسيا يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير في أداء المعلمين، ويعد التواصل الفعال جزءاً أساسياً من تحسين هذا الأداء. وعلى الرغم من أن التواصل في دراسة ماركا جاء بدرجة كبيرة بشكل عام فإن النتائج تشير إلى أنه لا يزال هناك حاجة لتحسين بعض جوانب هذا التواصل، مثل سرعة اطلاع المعلمين على القرارات الجديدة. وقد يُفسر هذا الاختلاف بالتفاوتات الثقافية والتنظيمية بين البيئات التعليمية المختلفة، وكذلك الفروق في كيفية تنفيذ إستراتيجيات التواصل في كل بيئة.

#### 4- التقدير:

##### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التقدير في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لـ (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	28	تقدم إدارة المدرسة حوافز تشجيعية للطلبة المتفوقين.	3.70	0.79	كبيرة
2	22	تُكرم إدارة المدرسة المعلمين على إنجازاتهم بطريقة محفزة.	3.67	0.80	متوسطة
3	24	تعترف الإدارة بجهود المعلمين علناً.	3.65	0.76	متوسطة
4	27	تكرم إدارة المدرسة أولياء الأمور الذي يشاركون بإيجابية في أنشطة المدرسة.	3.63	0.74	متوسطة
5	25	توجد معايير واضحة للمكافآت القائمة على الأداء.	3.62	0.82	متوسطة
6	26	تُقدم مكافآت رمزية لتحفيز الابتكار والإبداع للعاملين في المدرسة.	3.60	0.70	متوسطة
7	23	يُطبق نظام حوافز شفاف وعادل يعكس احتياجات المعلمين.	3.57	0.81	متوسطة
		المجال ككل	3.63	0.46	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (13) أن مستوى التقدير في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.46). وجاءت الفقرة "تقدم إدارة المدرسة حوافز تشجيعية للطلبة المتفوقين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.79)، تليها الفقرة "تُكرم إدارة المدرسة المعلمين على إنجازاتهم بطريقة محفزة" بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.80). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يُطبق نظام حوافز شفاف وعادل يعكس احتياجات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.81).

وتشير نتائج تحليل التقدير في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا إلى أن مستوى التقدير جاء بدرجة متوسطة، مع تفضيل واضح لبعض الفقرات على الأخرى، وأبرز الفقرات التي تم تقديرها بدرجة كبيرة كانت تلك المتعلقة بتقديم الحوافز للطلاب المتفوقين، حيث حظيت الفقرة "تقدم إدارة المدرسة حوافز تشجيعية للطلبة المتفوقين" بتقدير كبير من المعلمين. وهذا يشير إلى أن الإدارة تولي اهتمامًا خاصًا بالطلاب المتفوقين وتمنحهم التقدير اللازم. بينما جاءت بعض الفقرات المتعلقة بتقدير المعلمين وأولياء الأمور والمكافآت الرمزية للإبداع في المرتبة الثانية بتقدير متوسط. وتشير هذه النتائج إلى أن المعلمين يشعرون بتقدير معين لجهودهم، ولكن هناك مجالًا للتحسين فيما يتعلق بوضوح المعايير المرتبطة بالمكافآت والشفافية في نظام الحوافز.

وتتعلق الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة بتطبيق نظام حوافز شفاف وعادل يعكس احتياجات المعلمين، وعلى الرغم من تقدير المعلمين لهذا النظام، إلا أنه يبدو أن هناك حاجة لتحسينه ليكون أكثر شفافية وعدالة من أجل تعزيز تحفيز المعلمين بشكل أكبر.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Hao, Yu and Fu, 2024) حيث أظهرت الدراسة تأثير المناخ التنظيمي في تحسين تعلم المعلمين وكفاءتهم المهنية من خلال تحفيزهم بشكل مناسب، وفي كلا الدراستين كان هناك تأكيد على أهمية التحفيز والتقدير في تحسين الأداء المهني. كما أظهرت نتائج دراسة هاو أن توفير بيئة تحفيزية كان له تأثير كبير على تطور مهارات المعلمين، وهذا يتطابق مع تقدير المعلمين في الدراسة الحالية لمجال حوافز التقدير.

ومن جهة أخرى، تظهر دراسة (Sarker and Jamal, 2024) أن المناخ التنظيمي للمدارس في البنغال يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وتشير هذه الدراسة إلى أهمية العلاقات الشخصية وجودة الأعضاء في تحفيز المعلمين. بينما في الدراسة الحالية يبدو أن هناك تباينًا في تقدير الحوافز، حيث تظهر الحاجة لتحسين الحوافز العادلة والشاملة، كما يظهر أن التقدير الممنوح من قبل الإدارة للمعلمين في بعض الحالات قد لا يكون كافيًا لتعزيز الالتزام التنظيمي، مما قد يشير إلى الحاجة لتطوير أساليب تقدير أكثر فاعلية في المدارس الأردنية مقارنة ببعض المدارس في المناطق الأخرى مثل البنغال.

## 5- المعايير:

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعايير في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لـ (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	30	توفر المدرسة بيئة عمل آمنة ومريحة للمعلمين.	3.67	0.87	متوسطة
2	32	تضمن الإدارة عدم تداخل المهام الإدارية مع مسؤوليات التعليم.	3.65	0.72	متوسطة
3	33	تقلل إدارة المدرسة من ضغوط العمل من خلال توزيع المهام بشكل عادل.	3.62	0.84	متوسطة
4	29	توزع الأعمال بين المعلمين بما يتناسب مع قدراتهم.	3.58	0.77	متوسطة
5	31	تدعم إدارة المدرسة المعلمين بالموارد اللازمة لأداء واجباتهم بشكل متميز.	3.50	0.83	متوسطة
		المجال ككل	3.60	0.48	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (14) أن مستوى المعايير في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.48). وجاءت الفقرة "توفر المدرسة بيئة عمل آمنة ومريحة للمعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.87)، تليها الفقرة "تضمن الإدارة عدم تداخل المهام الإدارية مع مسؤوليات التعليم" بمتوسط حسابي (3.65) ودرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.72). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تدعم إدارة المدرسة المعلمين بالموارد اللازمة لأداء واجباتهم بشكل متميز" بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري (0.83).

وأظهرت نتائج تحليل المعايير في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا أن مستوى المعايير جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.50) و(3.67). ومن بين الفقرات كانت الفقرة المتعلقة بتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة للمعلمين هي الأكثر تقديرًا، حيث جاءت في المرتبة الأولى. وهذا يعكس أهمية البيئة المحفزة والمريحة في تحسين أداء المعلمين، تليها الفقرة التي تضمن عدم تداخل المهام الإدارية مع مسؤوليات التعليم، مما يدل على أن المعلمين يقدرون الإدارة التي تفصل بين الأعمال التعليمية والإدارية بشكل فعال.

ومن جهة أخرى كانت الفقرات المتعلقة بتوزيع المهام بشكل عادل وتوفير الموارد اللازمة لدعم المعلمين قد حصلت على تقدير متوسط، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين دعم المعلمين وتوفير الموارد بشكل أكبر. ويشير ذلك إلى أن المعلمين قد لا يحصلون على كافة الموارد التي يحتاجونها لتحقيق أداء متميز، مما قد يؤثر على جودة العمل والتدريس في المدرسة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Amsalu and Belay, 2024) التي ركزت على تأثير البيئة المدرسية بما في ذلك أبعاد مثل القيادة، والسلامة، والبيئة المادية على أداء تعلم الطلاب. وفي دراستهم أظهرت النتائج أن وجود بيئة مدرسية داعمة، وآمنة، يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي للطلبة، وهذا يتماشى مع النتائج الحالية التي تبرز أهمية بيئة العمل المريحة للمعلمين كشرط أساسي لأداء وظيفي متميز.

ومن ناحية أخرى تظهر دراسة واتسو (2021) التي تناولت العلاقة بين القيادة والمناخ المدرسي أن أنماط القيادة التحويلية والمعاملات والترسولية لمديري المدارس تؤدي دوراً كبيراً في تحسين المناخ المدرسي. بينما في هذه الدراسة كانت الفقرات المرتبطة بالموارد اللازمة، والدعم الإداري أقل تقديرًا، مما قد يشير إلى أن المعلمين في لواء ماركا قد يشعرون بأن الدعم الإداري، والموارد التعليمية ليست كافية كما ينبغي. وهذا يختلف مع النتائج التي أظهرتها دراسة (Watson, 2023)، حيث يمكن أن يكون هناك تباين في تأثير أساليب القيادة والإدارة بين المدارس في مناطق مختلفة.

#### 6- البيئة المدرسية:

##### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لـ (ن=363)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	39	تحافظ المدرسة على نظافة البيئة المدرسية وتنظيمها.	3.68	0.75	كبيرة
2	42	تلي المرافق احتياجات العاملين والطلبة بشكل فعال.	3.65	0.91	متوسطة
3	40	توفر المدرسة إضاءة وتهوية جيدة داخل الصفوف الدراسية.	3.64	0.86	متوسطة
4	36	توفر المدرسة بيئة آمنة ومناسبة للتعليم.	3.62	0.89	متوسطة
5	38	يتم صيانة المرافق المدرسية بشكل منتظم.	3.60	0.78	متوسطة
6	35	تدعم سياسات المدرسة بيئة عمل إيجابية.	3.59	0.75	متوسطة
7	34	تسهل بيئة العمل في تعزيز التعاون بين الطاقم المدرسي.	3.56	0.72	متوسطة
8	37	تجهز الصفوف الدراسية بأحدث الموارد التعليمية.	3.53	0.77	متوسطة
9	41	الموارد التكنولوجية متاحة لدعم التعليم.	3.44	0.80	متوسطة
		البيئة المدرسية	3.59	0.44	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (15) أن مستوى البيئة المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.44). وجاءت الفقرة "تحافظ المدرسة على نظافة البيئة المدرسية وتنظيمها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة تقدير كبيرة وانحراف معياري (0.75)، تليها الفقرة "تلي المرافق احتياجات العاملين، والطلبة بشكل فعال" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير متوسطة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "الموارد التكنولوجية متاحة لدعم التعليم" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد حصلت الفقرة "تحافظ المدرسة على نظافة البيئة المدرسية وتنظيمها" على درجة تقدير كبيرة، مما يعني أن المعلمين يرون أن البيئة المدرسية في مدارسهم نظيفة ومنظمة بشكل جيد، وهذا يشير إلى أن المدارس تهتم بالنظافة والترتيب في بيئتها المدرسية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تأثير بيئة العمل النظيفة والمرححة على زيادة التركيز والانتباه، وتقليل التوتر لدى المعلمين والطلبة، وتساعد بيئة العمل الجيدة أيضاً في تحسين المناخ العام داخل المدرسة، مما يعزز الشعور بالراحة لدى الجميع. وعلى سبيل المثال أظهرت دراسة

(Cooper,2022) أن بيئة العمل النظيفة والمريحة تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وهو ما يتماشى مع هذه النتيجة.

أما بالنسبة للفقرة التي تتعلق بتلبية المرافق لاحتياجات العاملين والطلبة بشكل فعال، فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة، مما يعني أن هناك نوعاً من التباين في تلبية هذه الاحتياجات. وقد تكون بعض المدارس قد نجحت في توفير مرافق تلبي احتياجات المعلمين والطلاب، ولكن قد تعاني بعض المدارس الأخرى من نقص في هذه المرافق أو أنها لا تواكب احتياجات البيئة التعليمية الحديثة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تفاوت الإمكانيات والموارد المتاحة بين المدارس، بالإضافة إلى بعض الصعوبات في تخصيص ميزانية كافية لتطوير المرافق بشكل دوري. وفي هذا السياق تشير دراسة (Baranova et.al, 2022) إلى أن المرافق المدرسية لها دور مهم في تحسين المناخ المدرسي، ولكنها في الوقت نفسه قد لا تكون متاحة بالقدر الكافي في بعض المدارس، مما يفسر درجة التقدير المتوسطة لهذه الفقرة.

وبالنسبة للاتفاق مع الدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع دراسة (Cooper , 2022) التي أكدت على تأثير بيئة العمل المدرسية النظيفة والمنظمة على تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية. كما تتفق مع دراسة (Baranova et.al 2022) أظهرت أن المرافق المدرسية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز المناخ المدرسي، وهو ما يعزز جودة التعليم والتفاعل بين المعلمين والطلبة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن بيئة العمل الجيدة تسهم في تحسين أداء المعلمين وتعزيز التعاون بين العاملين في المدرسة، وهو ما يتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

ومن ناحية أخرى تظهر بعض الاختلافات مع الدراسات التي تشير إلى أن المدارس التي توفر مرافق حديثة ومتطورة بشكل كامل تحقق نتائج أعلى في تقييمات المعلمين والطلبة. وعلى سبيل المثال أوضحت دراسة (Baranova et.al 2022) أن توافر بيئة مدرسية مجهزة بأحدث المرافق يعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي والتعاون بين المعلمين. ولكن في هذه الدراسة جاء تقييم المرافق بشكل متوسط، مما قد يشير إلى وجود تباين في فعالية المرافق المدرسية في مدارس لواء ماركا مقارنةً ببعض الدراسات التي تركز على مدارس ذات بيئات مدرسية مجهزة بشكل أكثر تطوراً.

#### نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟".

استخدم الباحثان تحليل التباين المتعدد لتقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا على فقرات المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) ويوضحها الجدول التالي: (16)

## جدول (16)

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لتقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا لمستوى المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

مصدر التباين / المتغير	المجالات/ التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس Hotelling's = .017 F = 1.007, Sig = .421	الهيكل التنظيمي	.005	1	.005	.029	.866
	المسؤولية	.004	1	.004	.029	.866
	التواصل الفعال	.001	1	.001	.005	.944
	التقدير	.010	1	.010	.050	.824
	المعايير	.281	1	.281	1.210	.272
	البيئة المدرسية	.001	1	.001	.003	.954
	الدرجة الكلية	.002	1	.002	.014	.907
المؤهل العلمي Hotelling's = .015 F = 0.840, Sig = .539	الهيكل التنظيمي	.320	1	.320	1.867	.173
	المسؤولية	.278	1	.278	1.819	.178
	التواصل الفعال	.749	1	.749	2.717	.100
	التقدير	.957	1	.957	4.629	*.032
	المعايير	.911	1	.911	3.924	*.048
	البيئة المدرسية	.518	1	.518	2.602	.108
	الدرجة الكلية	.573	1	.573	3.728	.054
سنوات الخدمة Wilks' Lambda = .922 F = 2.395, Sig = .005	الهيكل التنظيمي	.344	2	.172	1.004	.367
	المسؤولية	.780	2	.390	2.552	.079
	التواصل الفعال	.434	2	.217	.787	.456
	التقدير	2.562	2	1.281	6.198	*.002
	المعايير	.883	2	.442	1.903	.151
	البيئة المدرسية	.405	2	.202	1.016	.363
	الدرجة الكلية	.668	2	.334	2.170	.116
الخطأ	الهيكل التنظيمي	60.149	351	.171		
	المسؤولية	53.620	351	.153		
	التواصل الفعال	96.702	351	.276		
	التقدير	72.546	351	.207		
	المعايير	81.490	351	.232		
	البيئة المدرسية	69.931	351	.199		
	الدرجة الكلية	53.989	351	.154		
المجموع الكلي	الهيكل التنظيمي	4904.18	363			
	المسؤولية	4932.37	363			

363	5052.45	التواصل الفعال
363	4870.92	التقدير
363	4799.92	المعايير
363	4750.36	البيئة المدرسية
363	4863.75	الدرجة الكلية

\*دالة عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا في المجالات (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، والتواصل الفعال، والتقدير، والمعايير، والبيئة المدرسية) تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم اختبار (f) التي بلغت (0.029، 0.029، 0.005، 0.050، 1.210، 0.003) على التوالي، وهذه قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكذلك تبين النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة اختبار (f) التي بلغت (0.014)، وهذه غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يتعرضون للظروف نفسها، ولا فرق بين معلم ومعلمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مبيض ومهيوب، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتيجة دراسة (الجماعين، 2023) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الذكور.

#### نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا؟" فقد استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (17) التالي:

جدول (17)

معاملات الارتباط بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا وفقاً لـ (ن=363)

السلوك الترسلي	السلوك الديمقراطي	السلوك الاستبدادي	معامل الارتباط	المناخ التنظيمي
-0.424*	0.511*	-0.262*		
0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من نتائج الجدول (17) المتعلق بمعاملات الارتباط بين السلوك القيادي، والمناخ التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين السلوك الاستبدادي، والمناخ التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.262) وعند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05). كما يتضح وجود علاقة إيجابية بين السلوك الديمقراطي والمناخ التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط

(0.511) وعند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05). إلى جانب وجود علاقة عكسية بين السلوك الترسلي والمناخ التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (-0.424) وعند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنَّ السلوك القيادي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا يؤثر بشكل واضح في المناخ التنظيمي في هذه المدارس، وهو ما يظهر من خلال العلاقات الإحصائية بين مختلف أنماط السلوك القيادي، والمناخ التنظيمي حيث تبين أنَّ هناك علاقة عكسية بين السلوك الاستبدادي، والمناخ التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أنَّ السلوك الاستبدادي للقيادة يسهم في تقليص مستوى المناخ التنظيمي في المدرسة. وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أنَّ القيادة الاستبدادية تسهم في تشكيل بيئة غير داعمة للمعلمين، مما يؤثر سلباً في تفاعلهم، ورضاهم عن بيئة العمل. وفي المقابل أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين السلوك الديمقراطي، والمناخ التنظيمي، مما يعكس تأثير القيادة الديمقراطية في تحسين بيئة العمل، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة المدرسية.

وبالمقابل يمكن ملاحظة بعض الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وعلى سبيل المثال في دراسة (Veletic, Price and Olsen, 2023) يلاحظ أنَّ القيادة التوزيعية هي الأكثر ارتباطاً بتصورات المعلمين للمناخ المدرسي، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنَّ السلوك الديمقراطي هو الذي يعزز المناخ التنظيمي. كما أنَّ الدراسة الحالية تركز بشكل أكبر على السلوك القيادي في السياق الأردني، بينما تركز الدراسات الأخرى على بيئات مدرسية مختلفة، مثل المدارس الريفية في النرويج أو المدارس الثانوية في الولايات المتحدة، مما قد يفسر بعض الاختلافات في النتائج المتعلقة بأنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على المناخ التنظيمي.

#### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصى الباحثان بما يلي:

- التركيز على تحسين أساليب القيادة في المدارس، بإعطاء القادة المدرسيين أدوات لتحسين قدراتهم في القيادة التشاركية التي تعزز التعاون بين المعلمين وتحفزهم على العمل الجماعي، وتنظيم ورش تدريبية دورية لتطوير مهارات القيادة التوزيعية لدى المديرين والمعلمين.
- تعزيز التواصل بين المعلمين والإدارة من خلال عقد اجتماعات دورية تشارك فيها الإدارة مع المعلمين لمناقشة القضايا التعليمية والتربوية واحتياجات الطلبة والمعلمين على حد سواء.
- مراجعة أساليب تقييم المناخ التنظيمي عن طريق تبني أساليب تقييم أكثر تفصيلاً وشمولاً لمختلف الجوانب التي قد تؤثر في المناخ التنظيمي، وإجراء استطلاعات رأي بشكل دوري لجميع العاملين في المدارس من خلال أسئلة متخصصة في الجوانب المختلفة للمناخ التنظيمي وتوفير التغذية الراجعة لتحسين البيئة التعليمية.
- تحسين الدعم المهني للمعلمين من خلال تقديم دعم مهني مستمر للمعلمين، وتعزيز مهاراتهم التعليمية والإدارية، والعمل على تحسين المناخ التنظيمي عن طريق تخصيص موارد لتدريب المعلمين على تقنيات التفاعل مع الطلبة وتحفيزهم في بيئة تعليمية إيجابية.

- التركيز على التنوع في أساليب القيادة بناءً على خصائص المعلمين، بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت تأثيرات مختلفة بين المعلمين وفقاً لسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأن تتبنى المدارس أساليب قيادية مرنة تتناسب مع خصائص المعلمين وتجاربهم وتطوير برامج تدريبية موجهة للمعلمين الجدد أو ذوي الخبرة الطويلة، لتقديم أساليب قيادة تتناسب مع احتياجاتهم.
- إجراء بحوث أخرى على مديري المدارس الخاصة للتعرف على علاقة السلوك القيادي بالمناخ التنظيمي.
- إجراء دراسة مقارنة بين أكثر من دولة للتعرف على علاقة السلوك القيادي بالمناخ التنظيمي.

### قائمة المراجع:

- بو فارس، عبد الرحمن (2018). المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (35)، 291-302.
- الجماعين، رشا، (2023). المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بسلوكيات المعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- حماتي، نبال (2024). "أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني"، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية/ جامعة سوهاج*، (21)، 443-495.
- الزمن، عبده علي فارح (2015)، مدى توافر خصائص السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات الأكاديمية في جامعهه إب، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعهه إب-اليمن
- ساكر، هدى وجلال الدين، بوعطيط (2021). "المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي - دراسة نظرية تشخيصية" *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 11 (1)، 275-298.
- السامرائي، طارق (2013). *الإدارة المدرسية الفاعلة*. عمان: دار الابتكار.
- السنجري، ابتسام (2021). "السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم"، *مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة*، ملحق 3، 641-665.
- الشرفاء، نهي والسرحان، خالد، (2019). "الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، 4(4)، 141-166.
- الشمري، فريح (2023). "المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، *مجلة إبداعات تربوية*، (27)، 69-94.
- العازمي، عايض (2023). "واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات"، *مجلة التربية*، 199(2)، 331-373.

- العنزي، أريج والطراونة، إخليف (2023). "واقع تجويد المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت استناداً لمبادئ القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، سوريا، 21(3)، 46-77.
- فوطية، فتحية (2020). "أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، دراسة ميدانية بولاية الجزائر". *مجلة الباحث*، 12(2)، 33-53.
- مبيض، تشرين ومهيوب، مهند (2021). "أنماط السلوك القيادي السائد لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 43(2)، 279-296.
- مهدي، موفق وخليفة، محمد (2023). "السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونهم"، *مجلة الجامعة العراقية*، 64(1)، 483-495.
- يوسف، هشام راغب، ومعوذ، صلاح الدين، ومحمود، عادل منصور (2017). "دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي (دراسة ميدانية)"، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مصر، 5(4)، 75-93.
- Anderson, M. S. (2020). *A qualitative descriptive study of the influence of transformational and responsible leadership on teacher morale and school climate* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University) UK.
- Artasya, M. H., Siregar, B., Novianti, R., Luxvina, L., and Sani, T. R. A. (2024). "The leadership role of an effective school principal". *Journal on Education*, 6(2), 14632-14638.
- Barnová, S., Treľová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., and Gabrhelová, G. (2022). "Leadership styles, organizational climate, and school climate openness from the perspective of Slovak vocational school teachers". *Societies*, 12(6), 1-16.
- Bruns, A. (2024). *A phenomenological study on principal behaviors during staffing shortages in rural public schools* (Doctoral dissertation, Creighton University), Arizona, U.S.A.
- Canli, S., and Özdemir, Y. (2022). "The impact of organizational climate on organizational creativity in educational institutions". *ie: inquiry in education*, 14(1), 1-34.
- Daino, J. A. (2024). *Principals' transformational leadership and school climate in a rural community*. (Doctoral Dissertation, Fordham University (New York, U.S.A.
- Darby, S. M. (2024). *Effective leadership styles that help sustain reform in schools: Experiences and perspectives of teachers* (Doctoral dissertation, Regent University). Virginia, U.S.A.

- Dinga, S. (2024). *Leading with Love: How elementary principals' leadership influences teacher retention*. (Doctoral dissertation, Hood College) . Maryland, U.S.A.
- Forfang, H., and Paulsen, J. M. (2024). "Linking school leaders' core practices to organizational school climate and student achievements in Norwegian high-performing and low-performing rural schools". *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 99-115.
- Gill, H., and Khokhar, A. J. (2024). "Factors affecting the female school principals'(in Pakistan) leadership and management styles". *Voyage Journal of Educational Studies*, 4(2), 163-181
- Gonzalez, G. E. C. (2024). *Leadership styles in public school principals and their effectiveness in the national emergency in Puerto Rico* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University ). Florida, U.S.A.
- Green, B. (2024), *The relationship between principal leadership styles and teacher job satisfaction* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University). U.K.
- Hao, S., Yu, D., and Fu, L. (2024). "Organizational climate of kindergartens and teacher professional learning: mediating effect of teachers' collective efficacy and moderating effect of mindfulness in teaching". *Frontiers in Psychology*, 15, (1), 1-12.
- Imhangbe, O. S., Okecha, R. E., and Obozuwa, J. (2019). "Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria". *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 909-924.
- Martínez-Arroyo, J. A., and Valenzo-Jiménez, M. A. (2020). "Factors that influence the organizational climate of a Higher education institution". *Revista Espacios. Issn*, 41(26), 147-160.
- Mullins, C. M. (2024). *The influence of principal leadership style on teacher retention*. (Doctoral dissertation, Saint Leo University) . Florida, U.S.A.
- Palacios, J. (2024). *An associative correlational study of principal leadership styles and teacher psychological empowerment*, (Doctoral dissertation, Grand Canyon University). U.K.
- Rao, F. (2023). *Examination of the relationship between principal leadership style and teacher self-efficacy and Its Effect on student success in rural Chinese K-12 Schools* (Doctoral dissertation, Delaware State University). U.S.A.
- Salim, A. N. (2021). *A study on the effects of leadership style and culture on organizational climate* (Doctoral dissertation, Saint Peter's University). New Jersey, U.S.A.

- 
- Sarkar, S. P. I. S., and Jamal, S. (2024). "Organizational climate as the predictor of organizational commitment of teachers". *International journal of multidisciplinary educational research*, 5(2), 67-76.
- Scott., O. (2024). *The Relationship Between Relational Leadership Behaviors and Organizational Culture*. (Doctoral dissertation, Capella University). Minisota, U.S.A.
- Stauder, K. D. (2023). *The relationship between leadership styles and high school climate in rural school districts in central Illinois*. (Doctoral dissertation, McKendree University). IL. U.S.A.
- Tecson-Rotol, R., and Salva, E. T. (2024). "Job satisfaction of teachers as influenced by public leadership behaviors and psychological empowerment: A. convergent design". *Epra International Journal of Multidisciplinary Research (Ijmr)*, 10(6), 116-126.
- Veletić, J., Price, H. E., and Olsen, R. V. (2023). "Teachers' and principals' perceptions of school climate: the role of principals' leadership style in organizational quality". *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(4), 525-555.
- Watson, K. A. (2021). *Principals' leadership style as a predictor of school climate in urban high Schools in Baltimore*. (Doctoral dissertation, Walden University). Minneapolis, U.S.A.