

عنوان البحث

**المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في  
محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين**

عريب خالد دوجان الختاتنه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم/ الأردن

بريد الكتروني: oraibalkhtatneh@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj336>

تاريخ القبول: 2022/02/14م

تاريخ النشر: 2022/03/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لعدة متغيرات كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة العقبة الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (398) استبانة من أصل (715) استبانة وزعت بطريقة الروابط الالكترونية نظراً لجائحة كورونا، وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين مجالات المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين مجالات السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة العمل بروح الفريق في البيئة المدرسية بحيث يتعاون المدراء مع المعلمين ضمن العمل الجماعي الواحد وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف البيئة المدرسية وضرورة إجراء العديد من الدراسات المستقبلية حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي في محافظات مختلفة في دولة الأردن وضرورة عقد الدورات التدريبية المكثفة للمعلمين لمواكبة التطورات.

**RESEARCH TITLE****THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP TO THE LEADERSHIP STYLE OF PRINCIPALS OF BASIC PUBLIC SCHOOLS IN JORDAN'S AQABA GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW****Oraib Khaled Dogan El Khatatneh<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> 1 Ministry of Education/ Jordan  
Email: oraibalkhatatneh@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj336>

**Published at 01/03/2022****Accepted at 14/02/2021****Abstract**

This study aimed to know the relationship between the organizational climate and leadership style among the principals of basic public schools in the Jordanian governorate of Aqaba from the teachers' point of view, according to several variables such as educational qualification and number of years of experience.

The researcher adopted the descriptive analytical approach, and the study population consisted of public-school teachers in the Jordanian governorate of Aqaba, and the study sample consisted of (398) questionnaires out of (715) questionnaires distributed by electronic links due to the Corona pandemic, and the data were treated using descriptive statistics methods and statistical software packages for social sciences spss.

One of the most important results of this study was that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between the domains of organizational climate for principals of basic public schools in the Jordanian governorate of Aqaba from the teachers' point of view according to the variable number of years of experience and the educational qualification variable, and there were no differences Statistically significant at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) among the areas of leadership behavior among principals of basic government schools in the Jordanian governorate of Aqaba from the teachers' point of view according to the variable number of years of experience and the educational qualification variable.

The study made several recommendations, the most important of which was the need to work in a team spirit in the school environment so that principals cooperate with teachers within one teamwork in order to advance the educational process and achieve the goals of the school environment and the need to conduct many future studies on the issue of organizational climate and its relationship to leadership behavior in different governorates in a country Jordan and the necessity of holding intensive training courses for teachers to keep pace with developments.

## مقدمة

تعد العملية الادارية الجزء الأهم في اي منظمة سواء مدرسة او جامعة أو مؤسسة حكومية أو خاصة إذ تسهم الادارة بزيادة فعالية وكفاءة المنظمة وبالتالي فإن نوعية الادارة وجودتها تؤثر بشكل مباشر على التنظيمات الادارية وتطورها واستمرارها (الطويل،1998).

تسهم المؤسسات الأكاديمية التربوية في تطور المجتمعات الانسانية، وذلك بسبب أهدافها وأنشطتها التي تخدم المجتمع بشكل عام وتخدم العملية التعليمية بشكل خاص إذ تعتبر الإدارة التربوية هي نقطة الانطلاق في عملية تطوير التعليم (العجمي،2008).

يرتبط مفهوم المناخ التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالإدارة فالمناخ التنظيمي الذي يسود منظمة معينة يعمل على إعادة تشكيل سلوك أعضاء هذه المنظمة فهو رمز تفاعل الانسان مع البيئة التي يوجد فيها(أحمد،2008).

ان للإدارة المدرسية دور أساسي في التأثير على المناخ التنظيمي وخصوصاً مدير المدرسة ومروؤسيه حيث يعد المناخ التنظيمي وهو المناخ المدرسي السائد انعكاساً للمشاعر الايجابية والسلبية والمؤثرة بشكل أساسي على العملية التعليمية ولذلك وجدت الحاجة لوجود اداره مدرسيه قوية وفعاله ومؤثرة لزيادة الثقة المتبادلة بين المعلمين والطلاب واداره المدرسة لنجاح العملية التعليمية (جرادات، 1996).

تعتبر القيادة مفهوم هام لإقامة علاقات متزنة بين المدراء والعاملين في المنظمات فهي فن قائم بحد ذاته بين الافراد والجماعات لتحقيق جميع أهداف المنظمة (العجمي، 2008).

ان هناك تداخل قوي بين مفهوم القيادة والمناخ التنظيمي حيث تعمل القيادة على تحديد المناخ التنظيمي بشكل دقيق وكذلك الامر بالنسبة المناخ التنظيمي حيث يعتبر مؤثر هام في تحديد الفعالية القيادية وتأتي أهمية القيادة المدرسية في تحسين الأهداف المدرسية وبالتالي تحسين جودة المدرسة حيث تلعب القيادة التربوية دور أساسي في التأثير على أداء الطلاب والمعلمين والمدراء (العياصرة، 2003).

تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساس في تطوير العملية التربوية، فهو بمثابة المسؤول التربوي الذي يعمل على تيسير الأمور الإدارية المختلفة والتي تعمل على استحداث بيئة تربوية ناجحة وبالتالي فإن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعمل على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية فهو القائد الذي يعرف كيف يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، بالإضافة إلى توجيه كوادر المدرسة للارتقاء(المومني،2006).

## مشكلة الدراسة

تظهر مشكلة الدراسة في تحديد علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين ، وذلك لخضوع المؤسسات التربوية للعديد من الانتقادات والتركيز عليها أكثر من باقي مؤسسات الدولة وذلك لأهميتها في تنشئة أجيال قادرة على خدمة المجتمع في المستقبل ، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والملاحظة المباشرة لدى الباحثة والعمل في ميدان التعليم على مدى سنوات متتالية اتضح أن هناك اختلاف بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مدراء المدارس

الحكومية، وبالتالي فإن هذا الاختلاف يجعل المهتمين يركزون على اختيار إدارة مدرسية لها قيادة تربوية ناجحة.

### أسئلة الدراسة

1- ما المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة

- تحديد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية.
- تحديد السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية.
- معرفة دور المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في تحديد المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهميتها العلمية والعملية:

#### الأهمية العملية

وتظهر من خلال ما يلي:

إن هذه الدراسة تسلط الضوء على علاقة المناخ التنظيمي بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية.

تعمل هذه الدراسة على مساعدة وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات الهامة بما يخص علاقة المناخ التنظيمي بالأسلوب القيادي وذلك لتطوير العملية التعليمية ومخرجاتها.

#### الأهمية العلمية

تظهر هذه الأهمية من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة التي تسعى إلى تحديد المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية على شكل إطار نظري ومنهجي.

#### فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام 2021 / 2022.

الحدود المكانية: في المدارس الحكومية الاساسية في محافظه العقبة الأردنية.

الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع الدراسة في تحديد المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية.

الحدود البشرية: مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظه العقبة الأردنية.

### مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي: هو نوعية دائمة نسبياً للبيئة الداخلية التي يمر بها أعضاء المنظمة وتؤثر بالتالي على سلوكياتهم (Robertson, 2001).

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

السلوك القيادي: هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويتم الاقتداء به في اتباع السلوك (Perkins, 1992).

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

القيادة الديكتاتورية: هي القيادة التي تعطي الحق للقائد بتحديد الأعمال وتوزيع المهمات وإعطاء التوجيهات دون التشاور مع الأفراد المنفذين للعمل بمعنى أن هذه القيادة تقوم على التعصب والتمسك بالرأي (العيسى، 1999). القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي يسعى القائد فيها إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون إكراه وتعصب وتتسم هذه القيادة بالحرية والاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه (عبد الرحمن، 2001).

مدرء المدارس الحكومية: هم عبارة عن أفراد ما زالوا على رأس عملهم من كلا الجنسين سواء ذكور وإناث، يتم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم للعمل على ضبط المدرسة وإدارتها بالصورة المناسبة (سليمان، 2003).

### الادب النظري والدراسات السابقة

#### المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي مفهوم يرتبط بنوعية المنظمة وجودتها وهو يعبر عن كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، وبالتالي تعمل على التأثير على سلوكياته وأفعاله وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما يعمل على الكشف عن مستوى رضاه الموظف ومستوى أدائه (المعشر، 2000).

ويتضح من الدراسات السابقة أن المناخ التنظيمي له تأثير قوي على تعلم الطلاب، حيث من الممكن أن المعلم الذي يعمل في مناخ تنظيمي جيد أن يعكس هذا المناخ على طلابه بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي للمدرسة من الممكن أن يكون مقياساً جيداً لمدى دعم المدرسة للعاملين فيها، وتيسير التعلم الفعال، وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والتلاميذ والعكس صحيح (المومني، 2006).

خصائص المناخ التنظيمي الناجح (الدجاني، 1988):

- 1- يعمل على دعم السلوكيات الإيجابية للعاملين وذلك لتحقيق أهداف منظمة العمل.
- 2- تحديد دور كل عامل في منظمة العمل.
- 3- التحكم في سلوك العاملين وضبطه.
- 4- تنمية وتطوير سلوكيات وخبرات العاملين بما يحقق المنفعة لمنظمة العمل.
- 5- إجراء تقييم دوري لسلوكيات العاملين في المنظمة.

### السلوك القيادي

السمات الشخصية للسلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي:

على الرغم من أن السلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي هي عملية جماعية أي يحتاج فيها القادة إلى أتباع، إلا أن أبحاث السلوك القيادي لها تاريخ طويل في التركيز على سمات القادة وحدهم التي تجعلهم فعالين أو قادة عظماء، لم يعد الاعتقاد في القرن التاسع عشر بأن القادة يولدون لا يصنعون رائجاً، فقد فشلت الأبحاث في العثور على جينات القائد العظيم. ومع ذلك فإن فكرة أن بعض الأشخاص لديهم شخصيات، بغض النظر عن اكتسابها والتي تهيئهم للسلوك القيادي الفعال في جميع المواقف، في حين أن البعض الآخر لا يفعل ذلك، قد جذبت اهتماماً بحثياً هائلاً في البحث النفسي التجريبي، خلصت مراجعة نهائية نُشرت في عام 2002 إلى أن ثلاثة من أبعاد الشخصية الخمسة الكبرى مرتبطة بالسلوك القيادي الفعال المتمثلة في الانبساط والانفتاح على التجربة والضمير، بشكل عام ومع ذلك لا تسمح الشخصية للناس بالتفريق بين السلوك القيادي الفعال وغير الفعال بشكل موثوق للغاية (شهادة، 2008)

### القيادة التربوية

تعرف القيادة التربوية على أنها جميع الفعاليات والأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى جعل القائد عضو فعال في جماعة يهتم لمصالحها ويلبي جميع احتياجاتها ويحترم أفرادها ويسعى لتحقيق أهدافها وذلك عن طريق التفكير والتعاون في وضع الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الخبرات والامكانيات والاستعدادات، فالقيادة التربوية تعتمد بشكل رئيسي على جعل سلطة الجماعة ومصالحها لا تتعارض مع المصالح العامة فهي بذلك تعد المحرك الرئيسي للجماعة والأساس في ضبط سلوكها (العجمي، 2008).

أما بما يتعلق بمفهوم الإدارة المدرسية فهي مجموعة العمليات المعقدة التي يتم إجراؤها عن طريق العمل الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والمادي الذي يساعد على دفع الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية (عابدين، 2004).

يؤثر المدير بصفته قائداً تربوياً في المدرسة التي يديرها وعلى جميع المعلمين، وبالتالي هو يتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة ويجني معهم النجاحات القابلة للتحقيق ويعتبر المدير مشرفاً على العملية التدريسية وعلى الموظفين وقائداً تدريسياً، وصانع القرار الأول ويقف مع هيئة التدريس لتطوير النظام التعليمي للمدرسة وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشارقتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات (Robertson, 2001).

أبرز مهام المدير (عابدين، 2004):

- (1) تحقيق الأهداف وربطها معاً.
  - (2) تحقيق الانسجام والتوافق بين الهيئة التدريسية والطلاب.
  - (3) تثبيت القيم الحميدة وإنشاء مجموعة من الإجراءات والرؤى لتحقيق أهداف المدرسة.
  - (4) التحفيز المستمر لطاقتهم للعمل.
  - (5) الإدارة والتخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم.
  - (6) إعطاء مهام محددة لكل موظف في المدرسة.
  - (7) إزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق الموظفين لأهدافهم في المدرسة وتوفير الامكانيات المادية والمعنوية اللازمة لهم.
  - (8) الاشراف ومراقبة سير العمل باستمرار.
- مهام الإدارة التربوية:

- التخطيط: وهو عملية تهدف لمحاولة تحديد الخطط المستقبلية لتحقيق الأهداف المرجوة (فليه، 2005).
- التحفيز: وهي عملية تهدف إلى إثارة السلوكيات المرغوبة (الطويل، 1996).
- التقييم: وتعني التحقق المستمر من سير العملية التربوية على أكمل وجه (جرادات، 1996).
- التنسيق: وهو عملية ربط الأنشطة المختلفة في إطار متكامل للوصول للأهداف (Lopez, 1981).

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

هدفت دراسة جرادات (1996) والتي كانت بعنوان " دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين " الى تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وعينة تكونت من 413 معلم ومعلمة و143 مشرف ومشرفة وتوصلت الدراسة الى أن علاقة المدير بالمسؤولين تلعب دوراً هاماً في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس.

هدفت دراسة العيسى (1999) والتي كانت بعنوان "العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الحكومية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين

المعلمات السعوديات العاملات معهن“ الى تحديد الأنماط القيادية التي تسود مديريات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وعينة تكونت من 646 معلمة و57 مديرة في الرياض وتوصلت الدراسة الى أنّ نمط القيادة الذي يسود مديريات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض هو النمط التسلسلي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الأكاديمي والنمط القيادي السائد.

هدفت دراسة أحمد (2008) والتي كانت بعنوان “واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها“ الى معرفة نوع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وعينة تكونت من 639 معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المناخ التنظيمي يعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومكان السكن والعمر والخبرة.

### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Turan,1998) الى معرفة قوة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وعينة تكونت من 372 معلم ومدير، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وأن المناخ التنظيمي مهم للالتزام المعلمين ولالإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بالمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمدرء.

هدفت دراسة (Smith,1997) الى تحديد العلاقة بين معتقدات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وعينة تكونت من 9 مديرين و131 معلماً، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معتقدات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم.

### الطريقة والإجراءات

يصف هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في بحثها كتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة ووصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### المنهجية العلمية

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعمل على دراسة الظاهرة ما هي ويصفها وصفاً دقيقاً.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية، والذين كان عددهم (2884) معلم ومعلمة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2022/2021) وموزعين في جميع مدارس محافظة العقبة الأردنية.

### عينة الدراسة

تم الإجابة على (398) استبانة وزعتها الباحثة على مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من أصل (715) استبانة، وقد شكّلت (398) استبانة العينة النهائية للدراسة.



## أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

الخطوات التي قامت بها الباحثة لتطوير الاستبانة وتصميمها:

- مراجعة الكتب والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية التي تبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية.
- البحث في الأطر النظرية التي ترتبط بموضوعي المناخ التنظيمي والسلوك القيادي.

## إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات التالية لإجراء هذه الدراسة وكانت كالآتي:

- استخدام الاستبانة أداة للدراسة.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
- الحصول على إذن موقع عليه من وزارة التربية والتعليم الأساسية في محافظة العقبة الأردنية.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (715) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية وتم استرجاع (398) منها صالحة للتحليل وهي التي شكّلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات الى الحاسوب وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وكتابة التوصيات.

## متغيرات الدراسة

### المتغيرات المستقلة:

المؤهل العلمي: وينقسم الى (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

عدد سنوات الخبرة: وتنقسم الى (أقل من 4 سنوات)، ومن (4-8) سنوات، (وأكثر من 8 سنوات).

### المتغير التابع:

يمثل المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين.

### المعالجات الإحصائية

تمت معالجة البيانات التي تم جمعها من الاستبانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- مقياس ليكرت الخماسي.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

## نتائج الدراسة والمناقشة والتوصيات

النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، واعتمدت الباحثة على المقياس التالي لتحديد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للحصول على النسب المئوية التالية:

درجة عالية جداً إذا كانت النسبة المئوية أكبر من 80%

درجة عالية إذا كانت النسبة المئوية 70% - 79.9%

درجة متوسطة إذا كانت النسبة المئوية 60% - 69.9%

درجة منخفضة إذا كانت النسبة المئوية 50% - 59.9%

درجة منخفضة جداً إذا كانت النسبة المئوية أقل من 50%

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	3	الإدارة والتنظيم	4.35	0.45	84.2%	عالية جداً
2	1	الاتصال والتواصل	4.25	0.51	85%	عالية جداً
3	2	أعباء ظروف العمل	4.24	0.53	83%	عالية جداً
		الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي	4.30	0.49	84%	عالية جداً

يبين الجدول (1) ان المتوسط الحسابي لمجالات المناخ التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من قد بلغت (4.30) وبانحراف معياري قدره (0.49) للدرجة الكلية للمجالات، أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي فلقد كانت درجة الممارسة عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 84%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تركيز المدراء على شرح وتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين ومراقبة سلوكياتهم اليومية بشكل دوري وتطبيق القوانين والأنظمة المدرسية بشكل عادل، بالإضافة إلى السياسات التربوية الواضحة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم في الأردن من حيث التعليمات الإدارية والقوانين الصادرة عنها. النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	2	السلوك الديمقراطي	4.10	0.48	81.3%	عالية جدا
2	3	السلوك الترسلّي	3.77	0.54	68.1%	متوسطة
3	1	السلوك الديكتاتوري	2.85	0.61	57.9%	منخفضة
		الدرجة الكلية لمجالات السلوك القيادي	3.57	0.54	69%	متوسطة

يبين الجدول (2) ان المتوسط الحسابي لمجالات السلوك القيادي لدى عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من قد بلغت (3.57) وبانحراف معياري قدره (0.54) للدرجة الكلية للمجالات ، ويتضح أن درجة الممارسة كانت عالية جدا على مجال (السلوك الديمقراطي) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81.3%) ، في حين كانت درجة الممارسة متوسطة على مجال (السلوك الترسلّي) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (68.1%)، وكانت درجة الممارسة منخفضة على مجال (السلوك الديكتاتوري) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (57.9%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السلوك الديمقراطي سلوك يسعى إلى تحقيق الأمان للمعلمين ورفع الروح المعنوية لديهم في المدرسة بالإضافة إلى اهتمامه بتنظيم العلاقات الإنسانية ومراعاة جميع الاحتياجات أي أن طبيعة العمل في المدرسة قائمة على التعاون، بالإضافة إلى أن ممارسة السلوك الديكتاتوري جاءت منخفضة وذلك لنبذ هذا السلوك الذي يسعى إلى السيطرة على المعلم.

## اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي". قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الثنائي (One Way-ANOVA) لاختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي: الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة والتنظيم	دبلوم	98	4.12	0.39
	بكالوريوس	151	4.41	0.41
	دراسات عليا	49	4.16	0.60
الاتصال والتواصل	دبلوم	98	4.15	0.49
	بكالوريوس	151	4.09	0.60
	دراسات عليا	49	4.01	0.64
أعباء ظروف العمل	دبلوم	98	4.67	0.31
	بكالوريوس	151	4.12	0.39
	دراسات عليا	49	4.21	0.51
الدرجة الكلية للمجالات	دبلوم	98	4.29	0.33
	بكالوريوس	151	4.94	0.38
	دراسات عليا	98	4.79	0.34

يبين الجدول (3) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي قد بلغ (4.29) وانحراف معياري قدره (0.33) لمستوى الدبلوم ، ولمستوى البكالوريوس بلغ المتوسط الحسابي (4.94) والانحراف المعياري (0.34)، ولمستوى الدراسات العليا بلغ المتوسط الحسابي (4.79) والانحراف المعياري (0.34) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري قدره (0.31) في مجال أعباء ظروف العمل لمستوى الدبلوم ، بينما كان أقل متوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري قدره (0.60) في مجال الاتصال والتواصل لمستوى الدراسات العليا، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (4): نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة والتنظيم	بين المجموعات	1.144	2	0.527	1.92	0.34
	خلال المجموعات	125.033	290	0.479		
	المجموع	126.177	292			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.012	2	1.006	0.98	0.44
	خلال المجموعات	84.160	290	0.256		
	المجموع	86.172	292			
أعباء ظروف العمل	بين المجموعات	0.631	2	0.319	1.54	0.15
	خلال المجموعات	54.627	290	0.179		
	المجموع	55.258	292			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.564	2	0.281	2.336	0.42
	خلال المجموعات	34.983	290	0.128		
	المجموع	35.547	292			

يشير الجدول (4) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التأهيل التربوي في الإدارة المدرسية جيد بغض النظر عن المؤهلات العلمية ويعود ذلك إلى استحداث الدورات التدريبية باستمرار وقد ورشات عمل للمعلمين والاهتمام بهم وتوجيههم بشكل ملحوظ دون النظر إلى مؤهلهم العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة". قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الثنائي (One Way-ANOVA) لاختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافئات والتعزيز	أقل من 4 سنوات	100	4.80	0.61
	من (4-8) سنوات	118	4.12	0.50
	أكثر من 8 سنوات	180	4.23	0.52
التحفيز عبر التعامل	أقل من 4 سنوات	100	4.14	0.42
	من (4-8) سنوات	118	4.51	0.49
	أكثر من 8 سنوات	180	4.08	0.47
أنظمة الحوافز والترقيات	أقل من 4 سنوات	100	4.35	0.37
	من (4-8) سنوات	118	4.10	0.30
	أكثر من 8 سنوات	180	4.96	0.54
الدرجة الكلية للمجالات	أقل من 4 سنوات	100	4.48	0.51
	من (4-8) سنوات	118	4.45	0.48
	أكثر من 8 سنوات	180	4.37	0.52

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق لمجالات المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المكافئات والتعزيز	بين المجموعات	0.996	2	0.498	3.029	0.312
	خلال المجموعات	145.043	290	0.484		
	المجموع	146.039	292			
التحفيز عبر التعامل	بين المجموعات	1.356	2	0.679	2.241	0.231
	خلال المجموعات	86.160	290	0.282		
	المجموع	87.516	292			
أنظمة الحوافز والترقيات	بين المجموعات	0.260	2	0.130	3.321	0.462
	خلال المجموعات	54.035	290	0.179		

			292	54.295	المجموع	
0.156	2.350	0.297	2	0.594	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمجالات
		2.125	290	39.985	خلال المجموعات	
			292	40.575	المجموع	

يشير الجدول (6) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مجالات المناخ التنظيمي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في المناخ التنظيمي حيث التطور التكنولوجي السريع وحداثة المعلومات والمعرفة التي يكتسبها المعلم الجديد في الخدمة لا تقل أهمية عن المعلمين القدماء وذلك بسبب سعي المعلمين الجدد إلى إثبات جدارتهم في التعليم وانهم لا يقلون كفاءة عن القدماء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي " قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين التثائي (One Way-ANOVA) لاختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك القيادي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلوك الديمقراطي	دبلوم	98	4.55	0.38
	بكالوريوس	151	4.41	0.42
	دراسات عليا	49	4.18	0.52
السلوك الترسلّي	دبلوم	98	3.17	0.49
	بكالوريوس	151	3.87	0.60
	دراسات عليا	49	3.22	0.64
السلوك الديكتاتوري	دبلوم	98	2.99	0.33
	بكالوريوس	151	2.92	0.42
	دراسات عليا	49	2.87	0.59
الدرجة الكلية للمجالات	دبلوم	98	3.95	0.33
	بكالوريوس	151	4.01	0.45
	دراسات عليا	98	4.11	0.55

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السلوك الديمقراطي	بين المجموعات	2.211	2	1.101	1.88	0.34
	خلال المجموعات	130.033	290	0.765		
	المجموع	132.244	292			
السلوك الترسي	بين المجموعات	2.632	2	1.332	0.73	0.44
	خلال المجموعات	99.230	290	0.653		
	المجموع	101.862	292			
السلوك الديكتاتوري	بين المجموعات	3.631	2	1.862	1.67	0.15
	خلال المجموعات	50.605	290	0.169		
	المجموع	54.236	292			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	2.112	2	1.003	2.904	0.42
	خلال المجموعات	44.761	290	0.231		
	المجموع	46.873	292			

يشير الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمجالات السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نوعية العمل الإداري في المدارس والذي يهدف إلى الارتقاء بعملية التعليم وتحسينها وتطويرها بغض النظر عن المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك القيادي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلوك الديمقراطي	أقل من 4 سنوات	100	3.45	0.52
	من (4-8) سنوات	118	4.23	0.57
	أكثر من 8 سنوات	180	3.98	0.58



0.44	4.34	100	أقل من 4 سنوات	السلوك الترسلّي
0.61	4.62	118	من (4-8) سنوات	
0.48	3.91	180	أكثر من 8 سنوات	
0.45	3.38	100	أقل من 4 سنوات	السلوك الديكتاتوري
0.39	4.26	118	من (4-8) سنوات	
0.51	4.11	180	أكثر من 8 سنوات	
0.55	4.63	100	أقل من 4 سنوات	الدرجة الكلية للمجالات
0.43	3.45	118	من (4-8) سنوات	
0.52	3.44	180	أكثر من 8 سنوات	

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المكافئات والتعزيز	بين المجموعات	2.110	2	1.55	2.432	0.322
	خلال المجموعات	145.043	290	0.552		
	المجموع	147.153	292			
التحفيز عبر التعامل	بين المجموعات	1.221	2	0.610	2.456	0.123
	خلال المجموعات	84.160	290	0.442		
	المجموع	85.381	292			
أنظمة الحوافز والترقيات	بين المجموعات	0.260	2	0.120	3.906	0.459
	خلال المجموعات	53.035	290	0.189		
	المجموع	53.295	292			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	1.108	2	0.278	1.353	0.342
	خلال المجموعات	35.111	290	2.732		
	المجموع	36.219	292			

يشير الجدول (10) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مجالات السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخبرة لا تؤثر على عمل الموظف حيث أن الموظف الجديد يعطي بكفاءة ويقوم بعمله على أكمل وجه أما الموظف الأقدم فيعمل ضمن روتين العمل المعتاد لذلك يخدم كلاهما أهداف البيئة المدرسية بشكل دقيق.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- 1- ضرورة العمل بروح الفريق في البيئة المدرسية بحيث يتعاون المدراء مع المعلمين ضمن العمل الجماعي الواحد وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف البيئة المدرسية.
- 2- ضرورة إجراء العديد من الدراسات المستقبلية حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي في محافظات مختلفة في دولة الأردن.
- 3- عقد الدورات التدريبية المكثفة خلال أسابيع الدوام بواقع دورة واحدة على الأقل أسبوعياً وذلك ليوافق المعلم التغييرات التكنولوجية الحديثة بما يخدم البيئة المدرسية.
- 4- ضرورة الاهتمام بأساليب القيادة والسلوكيات القيادية التي يتبعها مدراء المدارس.
- 5- ضرورة التركيز على تطوير البيئة المهنية لمدراء المدارس عن طريق تكثيف ورشات العمل وذلك لتوفير مناخ تنظيمي ملائم لهم ليؤثر بصورة إيجابية على السلوكيات القيادية.

### المراجع العربية

- أحمد، فاطمة. (2008). "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- جرادات، محمد. (1996). "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الدجاني، سهيلة. (1988). "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع في الاردن". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- سليمان، عادل محمود محمد (2003). الرضا الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات فلسطين الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- شحاده، رائف. (2008). "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطويل، هاني. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم. ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عابدين، محمد. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن.
- عبد الرحمن، ميساء. (2001). "الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العجمي، محمد. (2008). القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- العياصرة، علي. (2003). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين العيسوي، إيمان. (1999). "العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الحكومية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- المعشر، زياد. (2000). "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية" دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض أنماط المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" -مجلة جامعة دمشق، المجلد (17)، العدد (11)، ص: 299
- المومني، واصل. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Lopez, A. (1981). Effects of Sex Differences on Leadership Styles and Probable Effectiveness Principals as Perceived by Themselves and their Teachers. **Unpublished Ed. D. Dissertation**, Brigham Young University.
- Perkins, C. M. (1992). A study to investigate experienced teacher's perception of their principal's leadership style. **Dissertation Abstracts International**, 52 (12), 7171- A.
- Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public school's principles in West Virginia and their school's climate to student achievement, **Dissertation Abstracts International**. (A), 61, 4634.
- Smith, P.A. (1997). A study of the relationship between teacher's perceptions of the leadership behaviors of principals and the organization climate in secondary school of Alabama. **Dissertation Abstract international**, 62 (9), P.2946.
- Turan, S. (1998). "A study of organizational climate and organizational commitment in human organization" **.Dissertation Abstract International**, 5(4), 1038A