مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية
Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences
تصدر عن– جامعة بني وليد – ليبيا
Website:https://jhas-bwu.com/index.php/bwjhas/index
ISSN 3005-3900 الصفحات (502 -519) المجلد الحادي عشر – العدد الأول – 2026

The Role of School Administration in Fostering a Suitable School Climate and Ways to Improve It From the Perspective of School Teachers A Field Study on a Sample of Secondary School Teachers in Ajdabiya Municipality

Abdulkarim Abdul Rahim Subihi [1]* Abdalsalam Mohamed Mesbah [2]
[1.2] Department of Education and Psychology, Faculty of Arts, Ajdabiya University, Ajdabiya, Libya.
abdulkarim.subihi@uoa.edu.ly

دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس دراسة ميدانية على عينة من معلمي مرحلة التعليم الثانوي ببلدية إجدابيا

عبد الكريم عبد الرحيم الصبيحي [1]* ، عبد السلام محمد مصباح [2]
[2.1] قسم التربية وعلم النفس ،كلية الآداب ، جامعة إجدابيا ، إجدابيا ،ليبيا.

Received: 03-01-2026	Accepted: 06-02-2026	Published: 14-02-2026
Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الملخص :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المدارس ،مع اختلاف وجهات النظر باختلاف النوع والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة ولأجل تحقيق أهداف البحث الحالي استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات مكونة من 38 فقرة ، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها حيث بلغ معمل ألفا كرونباخ (0.92) وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلم ومعلمة ،منهم (152) من الذكور و(216) من الإناث ، ولتحليل البيانات إحصائيا استخدام الباحثان الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل ألفا كرونباخ ، وقيمة (t) ، والمتوسط الفرضي ،والنسبة المئوية ، وتوصلت نتائج البحث الى وجود دور للإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المدارس ،كما كشفت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المدارس تبعا لمتغير النوع والتخصص ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المدارس تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة ، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أبرزها زيادة الدعم المعنوي والمادي للمعلمين والمدراء في المدارس.

الكلمات الدالة: الإدارة المدرسية، المعلمين، بلدية إجدابيا، التعليم الثانوي ، المناخ المدرسي.

Abstract:

The aim of the current research is to identify the role of the school administration in developing the appropriate school climate and ways to develop it from the point of view of school teachers, with different viewpoints according to gender, scientific specialization and number of years of experience. It consisted of 38 items, and its validity and reliability were confirmed, as Cronbach's alpha coefficient reached (0.92). The study sample consisted of (368) male and female teachers, of whom (152) were males and (216) were females. To analyze the data statistically, the researchers used the statistical methods represented in the arithmetic means and standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, the value of (t), the hypothetical mean, and the percentage. The results also revealed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) between the averages of the role of the school administration in developing the appropriate school climate and ways to develop it from the point of view of school teachers according to the variable of gender and specialization, while there were no statistically significant differences at the level of (0.05). Between the averages of the role of the school administration in developing the appropriate school climate and ways to develop it from the point of view of school teachers according to the variable number of years of experience.

Keywords: School administration, teachers, Ajdabiya municipality, secondary education, school climate.

المقدمة:

تُعد الإدارة المدرسية حجر الزاوية في بناء بيئة تعليمية فعالة، حيث تلعب دوراً محورياً في تشكيل المناخ المدرسي الذي يؤثر بشكل مباشر على أداء الطلاب والمعلمين.

والتعليم من أرقى وأبرز مظاهر الحضارة الإنسانية ومن انجح وسائل التربية ، فهو الإداء في تطور وتقدم المجتمعات البشرية ، ويلعب الدور الأساسي الهام في اكساب أفراد المجتمع القيم التي تتلاءم واهداف وتطلعات المجتمع الذي ينتمون اليه ، وهذا يتم من خلال مؤسسات انشاها المجتمع لهذا الغرض ، ولا شك ان المدرسة احدى ابرز تلك المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية النشء تربية متكاملة ومتوازنة في جميع جوانب الشخصية ، العقلية والاجتماعية والجسمية والنفسية والروحية ، ولكى تقوم المدرسة بدورها الريادي المنوط بها في تربية النشء ، لابد من الاهتمام بتحسين اجواء العمل داخلها لتصبح بيئة تربوية محفزة على العمل والانتاج ، تسودها اجواء الالفة والطمأنينة من أجل تحقيق الاهداف التربوية بكفاءة وفاعلية حيث يعتبر الجو المدرسي الهادف والملائم من أهم الدوافع للإنجاز فعندما يشعر المدير والمعلم بأن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم ، يسودها اجواء المحبة والطمأنينة تأخذ بأيديهم نحو التقدم للأفضل، فان ذلك سينعكس على أدائهم بصورة ايجابية ويزيد من انتمائهم للمدرسة كذلك الحال بالنسبة للطلبة اذا ما شعروا بأن البيئة المدرسية بيئة محفزة لهم ، توفر لهم التعلم الفعال في ظل اجواء هادئة ومريحة سيجعلهم أكثر اقبالاً على المدرسة ، وأكثر دافعية للتعلم وللإنجاز.

ويعتبر الجو المدرسي الهادف والملائم، من أهم الدوافع للإنجاز، فعندما يشعر المدير والمعلم بأن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم، يسودها أجواء المحبة والطمأنينة، وتأخذ بأيديهم نحو التقدم للأفضل، فإن ذلك سينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويزيد من انتمائهم للمدرسة، كذلك الحال بالنسبة للطلبة إذا ما شعروا بأن البيئة المدرسية بيئة محفِّزة لهم، تُوفّر لهم بل التعلّم الفعال في ظل أجواء هادئة ومريحة، سيجعلهم أكثر إقبالاً على المدرسة، وأكثر دافعية للتعلّم والإنجاز. **(رباح، 2008، 2)**

تعتبر من أبرز مقومات النجاح هي الإدارة من حيث مقدرتها على مواكبة أحدث التغيرات، سعياً منها للاستمرار بالنهوض بمهمتها الموكلة إليها في تربية الناشئة تربية سليمة واعدادهم إعداداً متكاملاً من خلال تعليم نوعى لترتقي بأدائها لتحقيق الرؤية المستقبلية في الطموح والتقدم التعليمية فيشهد العالم الأن تغيرات كبيرة وجذرية في مختلف الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ، لذا يحتاج الأمر من جميع المؤسسات وخصوصية المؤسسات التعليمية والتربوية أخذ جميع الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات، وإسهاماً من

المؤسسات التربوية جميعها لمواكبة جمع التطورات في هذا العصر للرقى بالمؤسسات التربوية وخلق مناخ مدرسي مناسب سعياً منها لتحقيق الغايات المنشودة .

فتنمية المناخ المدرسي يساعد على الاقلال من المشكلات الطلابية وسوء الظن بين المعلمين وإدارة المدرسة ويقلل من التوتر والمشاحنات بين أسرة والمدرسة، والإدارة المدرسية الناجحة تسعى جاهدة إلى ايجاد المناخ المدرسي الفعال في مدرستها. لما له من تأثير ودور ايجابي على المجتمع وعلى المجالات الاخرى بالمدرسة.

الادارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على جعل البيئة المدرسية بيئة منتجة ومحببة لكل من المعلم والمتعلم، كما انها تسعى إلى توفير الإمكانيات التي تحتاجه العملية التعليمية بشكل مستمر عكس الإدارة المدرسية التقليدية التي لا تريد التغيير او التطوير في المجالات التربوية، فعلى مديري المدارس أن يهيئوا البيئة التعليمية المناسبة للمعلم والمتعلم. **(الحجار، العاجز، 2007)**

لذا فإن المناخ المدرسي مرتبط بنمط العلاقات التي تسود أجواء المدرسة، والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف التي تتوخاها، نتيجة لعملية تفاعل الجهود البشرية فيها، وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة، كما يتحدد المناخ المدرسي أيضاً من خلال البعد القانوني الذي يحكم سير العمل، ومن خلال نمط التواصل والتفاعل السائد بين العاملين في أثناء سعيهم لممارسة أدوارهم لتحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على التميز والإبداع في الأداء .وعلى ضوء أهمية دور المدارس في تطور وتقدم المجتمع، فإنه من الأهمية الاهتمام بالمعلمين العاملين فيها، خاصة إذا كان أداء هؤلاء المعلمين لا يتوقف على مقدرتهم الذاتية فحسب، وإنما يتوقف كذلك وبدرجة كبيرة على عوامل المناخ المدرسي السائد في المدرسة. فإشباع حاجات المعلمين ورغباتهم، وتمكينهم من استغلال طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم، وزيادة المشاركة والتعاون والثقة المتبادلة القائمة على الصدق والصرامة والمودة، يؤدي إلى القضاء على الصراع والتنازع بين المعلمين، ومن ثم إيجاد مناخ مدرسي ايجابي، يتسم العلاقات الإنسانية الجيدة والاتصالات النشطة. كما أن توفر العوامل السلبية في مناخ العمل المدرسي تؤدي إلى الصراع والتنازع، ومن ثم اضطراب العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وهذه العوامل مجتمعة (سلبية، أو إيجابية) ترفع أو تخفض من روحهم المعنوية مما ينعكس على أدائهم. **(صباح ،2013: 36)**

مشكلة البحث:

يُعدّ المناخ المدرسي من الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق جودة العملية التعليمية، لما له من تأثير مباشر في أداء المعلمين، ومستوى دافعيتهم، ورضاهم الوظيفي، وانعكاس ذلك على تحصيل الطلبة وسلوكهم. فالمناخ المدرسي الإيجابي الذي تسوده علاقات إنسانية سليمة، وتواصل فعّال، وعدالة تنظيمية، ودعم إداري، يسهم في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، ويحفزهم على الإبداع وبذل مزيد من الجهد. في المقابل، فإن ضعف المناخ المدرسي قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية، وتدني الرضا الوظيفي، وظهور التذمر، وربما التسرب الوظيفي.

ومن خلال ملاحظة الباحثين وتعاملهم الميداني مع إدارات المدارس والمعلمين في مرحلة التعليم الثانوي ببلدية اجدابيا، تبين وجود تباين في مستوى المناخ المدرسي بين المدارس، وازدياد شكاوى بعض المعلمين من ضعف دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة. ويُعزى ذلك إلى تعدد الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، وتعقد المهام الإدارية، وتنامي التوقعات المجتمعية، فضلاً عن قصور بعض الإدارات في تفعيل أساليب القيادة التربوية الحديثة. ومن هنا جاء هذا البحث للتعرف على دور الإدارة المدرسية مرحلة التعليم الثانوي في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره.

تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الاتية:

التساؤل الرئيسي:

1- **ما دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي ببلدية إجدابيا؟**

التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره تعزى لمتغير النوع (ذكر- انثى)؟
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره تعزى لمتغير التخصص العلمي (ادبي – علمي)؟
3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره تعزى لمتغير سنوات الخيرة (1-5 سنوات ،10 سنوات وأكثر)؟

أهمية البحث:

اولاً: الأهمية النظرية:

يسلط البحث الضوء على أهمية دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي وسبل تطويره في المدارس بما له من علاقة وثيقة بنجاح العملية التعليمية وسبل تطويرها.

تسليطها الضوء على المشكلات المدرسية في المدارس الأساسية وانعكاساتها السلبية على واقع المناخ ومجمل الأوضاع المدرسية، والحاجة الماسّة إلى معالجتها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

الاستفادة من نتائجها في خدمة جميع الأطراف المتصلة بالدراسة من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، من خلال وقوفهم على واقع المناخ المدرسي الحالي وخصائص جوانبه المختلفة الايجابية والسلبية، مما يسهم في تثبيت الجوانب الايجابية والعمل على إصلاح الجوانب السلبية وتحسينها، وصولاً إلى إيجاد مناخ مدرسي إيجابي وآمن، وهو ما يعود أثره على المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء أمورهم في توفير بيئات تعليمية مطمئنة ومشجعة على التعلم والعمل التربوي الآمن.

أهداف البحث:

وتتمثل أهداف البحث الحالي في النقاط التالية:

1- التعرف على دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي ببلدية إجدابيا.
2- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره تعزى لمتغيرات النوع (ذكر- انثى) التخصص العلمي (ادبي – علمي)، سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 10 سنوات وأكثر)

حدود البحث:

تكمن حدود هذا البحث في آلاتي:

الحد الموضوعي:

يقتصر البحث الحالي في حده الموضوعي (**دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي ببلدية اجدابيا**).

الحد البشرى:

يقتصر البحث الحالي على عينة من معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام ببلدية إجدابيا والتابعة لوزارة التربية والتعليم.

الحد المكاني:

طبق البحث الحالي بمدارس مرحلة التعليم الثانوي بالمدارس العامة ببلدية إجدابيا.

الحد الزمني:

لقد اقتصر البحث الحالي في حده الزمني على تطبيقه خلال العام 2023م

مصطلحات البحث:

1- **الدور**: عرف بأنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. **(مرسي ،2001 ،139)**

2- **الإدارة المدرسية**: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي "المدرسة" إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة. (أحمد، 2006)

3- **المناخ المدرسي**: ويعرف على أنه مجموعة الخصائص التي تميز مدرسة معينة عن غيرها، وتؤثر في سلوك الأفراد نتيجة عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين فيما يتعلق القيادة المدرسية، والعلاقات الإنسانية، وإمكانيات المدرسة والتجهيزات التقنية، ولوائح وأنظمة العمل، وتحفيز العمل وتقويم الأداء. **(الطويرقي ،2014، 10)**

4- **التعريف الاجرائي**: هو عدد الدرجات الخام المتحصل عليها المبحوث والمعلم على مقياس دور الادارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوي ببلدية إجدابيا.

الإطار النظري

اولاً: الإدارة المدرسية:

يعرفها (صلاح مصطفى: 1999: 23): بانها جملة عمليات وظيفية بغرض تنفيذ مهام بواسطة اخرين عن طريق تخطيط وتنسيق ورقابة مجهوداتهم، وتحقيق اهداف المنظمة.

ويعرفه (العربي 5:1991): بأنها هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية انجازاً تتحقق به أهدافها على اتم وجه وبأقل جهد وفي لقصر وقت، فالإدارة المدرسية كيفية وطريقة تتم بها انجاز العملية التعليمية بنجاح.

وظائف المدرسة:

قد أصبح للمدرسة في العصر الحديث مهام ووظائف عدد منها:

1- إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج
2- حفظ واستمرار التراث الثقافي.
3- تصفية وتنقية الذات الثقافي.
4- احداث التغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي الملائم للنمو الاقتصادي.
5- اكتساب الخبرة الإنسانية.
6- احداث التغير الاجتماعي.
7- إعداد المواطن الصالح.
8- التنمية الكاملة للشخصية الإنسانية. (الفقى 1994: 10)

أهداف الإدارة المدرسية:

نظرا للتطور السريع الذي شهدته المجتمعات الحديثة فقد تطورت تبعاً لذلك اهداف الإدارة المدرسة، فلم تعد ادارة المدرسة قاصرة على الحفاظ على الابنية المدرسية والأثاث المدرسي، وحشوا اذهان التلاميذ بالمعلومات عن طريق التلقين والحفظ، وضبط النظام داخل المدرسة، فهذا يعد عملا تقليديا تقوم به مدرسة، لذلك تعدت أهداف الإدارة المدرسية هذه النظرة القديمة وأضافت الى تلك الاهداف الرئيسية الأهداف التالية:

1- تهيئة الظروف والامكانيات التي تساعد على نمو التلاميذ من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية بشكل متوازن ومتكامل.
2 - تهنئة الجو الملائم للعلمية التعليمية وتوفير المناخ التعليمي.
3- الاهتمام بالعلاقات الانسانية ونبذ العنف والتسلط والقهر والارهاب وغرس القيم المثالية المرغوب فيها.
4-الاهتمام بالقدوة الحسنة وحث المعملين والعاملين بالمدرسة على ان يكونوا خير مثال للتلاميذ في السلوك والعمل.
5- توفير الإمكانيات اللازمة للمدرسة من مادية وبشرية لتحقيق رسالتها التربوية.

6- إعداد التلاميذ للحياة من خلال اكسابهم الخبرات التي توصلهم لشق طريقهم في المستقبل حتى لا يكونوا عالة على المجتمع وعبئا ثقيلا عليه.
7- الاهتمام بفردية المتعلم واحترام الفروق الفردية وتشجيع المبدعين والموهوبين، ومساعدة محدودي القدرات العقلية وتوجيه المتعلمين كل حسب قدراته وامكانياته واعدادهم لتحمل مسؤولياتهم في الحياة..
8 - العمل على تحقيق فلسفة المجتمع التي تدين بها والتي أعدت للمدرسة من اجلها بشأن تكوين مواطنين صالحين دينياً وعلمياً وخلقياً واجتماعياً.
9- بناء علاقة ودية وطيبة مع المجتمع والاسهام في حل مشكلاته.
10 تشجيع التلاميذ على الاندماج في الانشطة المدرسية ولتشجيع الموهوبين منهم.

أساليب او انماط الإدارة المدرسية:

للمدير أسلوبه الخاص لتنفيذ ما يقوم به حسب شخصيته وطريقة التي تميزه عن الأخرين:

1- الإدارة المستبدة:

يتلقى مدير المدرسة الأوامر من جهة أعلى ويأمر المعلمين بتنفيذ هذه الأوامر ويقوم المدير بوضع خطط ولوائح يطلب من المعلمين تنفيذها، وفى هذه الإدارة يضعف المعلم ويشكل له قلقاً واضطراباً وينعكس على سلوكه على طلبته فلا يعلمه الحوار البناء والنقاش بل التنفيذ كل ما يطلب منهم.

2-الإدارة الديموقراطية:

قد تكون تشاورية وتؤمن بشخصية المعلم والطالب وتراعي الفروق القروية على الابتكار وإبداء الرأي ويقوم المدير بتفويض بعض الامور الى المعلمين.

وقد تكون تساهلية أو فوضوية: أي ترك حرية الفرد بما يقوم به من نشاط مما قد يؤدى إلى الربكة أو الفوضى في العمل، وقد يتقدم روح العمل الجماعي وتظهر أخطاء وفقدان روح المسئولية **(عويسات، 2006: 20)**

ثانيا: المناخ المدرسي:

يتكون المناخ المدرسي من عادات وقيم وتوقعات تدعم وتشجع الناس والشعور العاطفي والاجتماعي والامن المكاني واحترام الناس، وعمل الطلبة واسرهم والتربويين معاً لتنمية وبناء رؤية واهداف المدرسة.

ما المقصود المناخ المدرسي:

انه عملية تفاعل بين العاملين في المدرسة ومدى تأثرهم بالظروف السائدة فيها، وأثر هذا التفاعل في مشاعرهم ومن يحيط بهم في البيئة القريبة.

المناخ المدرسي:

علاقة المدرس بالطالب وتقيس مدى الاهتمام والصداقة التي يواجهها المدرس للطالب وعلاقة الطالب برفاقه في المجتمع المدرسي، والتي تتسم بجو الألفة والتعاون مدى اهتمام الطالب وتقبله للمدرسة وحبه لها بوجه عام ومدى الأهمية المعطاة من إدارة المدرسة تجاه الانشطة المدرسية، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين ادارة المدرسة والمعلمين والطلاب. **(الزبيدى 2013)**

العلاقات الإنسانية:

بانها مجال من مجلات الإدارة يعني يرجح الافراد في موضع العمل معا بأكبر انتاجية في تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. **(مصطفى ، النابة ،1986 :15)**

والمناخ المدرسة هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة، والمتضمن المتغيرات عديدة منها:

- أسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا وظروف العمل ونوعية الأهداف التي تسعى إليها المدرسة وطبيعة العلاقات بين العاملين والطلبة، كما يتأثر المناخ بالجو العام الذي يسود البيئة الخارجية التي تعمل فيها المدرسة وبمستواها الحضاري واستقرارها، ويمدى سيادة الأبعاد الدمقراطية التشاورية فيها.

انواع المناخ المدرسي:

1-المناخ المفتوح: يتمتع فيه الأعضاء بالروح المعنوية العالية ويسعى المدير الى تسهيل انجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيد وتسود علاقات اجتماعية طيبة.

2- مناخ الحكم الذاتي: يتيح فيه المدير للعاملين حرية شبه كاملة في أداء واجباتهم، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء المدرسة وتسود روح معنوية عالية بين العاملين، وان كان بصورة أقل من المناخ المنتوج.
3- المناخ المراقب: يتم الاهتمام بالعمل والنجاح بالدرجة الأولى ولو كان على حساب اشباع حاجات العاملين، ويقوم المدير بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر.
4- المناخ المألوف: يسود فيه علاقات أسرية أو عائلية فالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى ثم العمل والإنجاز.
5- المناخ الوالدي: وتتميز المدرسة بانعدام او تقويض السلطة مما يحول دون ظهور قيادات من بين اعضاء المدرسة وتكون سلطة الرقابة اعلى من سلطة التوجيه.
6- المناخ المعلق: لا تتاح للعاملين والطلبة أي فرصة لتنمية علاقاتهم الاجتماعية، كما ان أداء العمل يكون منخفضا وتنعدم الروح المعنوية. **(حجي، 1998: 127-129)**

الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات العربية: -

1- دراسة جرادات (1996)

- عنوان الدراسة: دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة أربد.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الممارس لمدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين والتربويين والمعلمين، ومعرفة مدى الاختلاف في تقديرات افراد عينة الدراسة للدور الممارس لمدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، (الجنس) – (الخبرة الافراد العينة).
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.
عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (143) مشرفاً ومشرفة و(413) معلماً ومعلمة.
كان عينة الدراسة عشوائية طبقية.
اداة جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبانة لقياس وجهات نظر افراد عينة الدراسة وتكونت الاستبانة من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات.
- نتائج الدراسة: أن أكثر الممارسات الدور مدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي أعلى الترتيب من المشرفين.

2- دراسة صادق والمعضادي 2001:

استهدفت للتعرّف على أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر. واستخدمت استبانة ضمت أبعاداً تتعلق بسلوك المدير كما يقاس من خلال التركيز على الإنتاج وعلى العلاقات الإنسانية، والبعد المتعلق بسلوك المعلمين كما يقاس من خلال الألفة والبعد المتعلق بسلوك الجماعة كما يقاس من خلال الروح المعنوية والبعد المتعلق بسلوك الطلبة كما يقاس من خلال عامل الالتزام. وطبقت أداة الدراسة على (1081) مدرساً اختيروا بطريقة عشوائية من عدد من المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في قطر. وأظهرت النتائج أن المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي، حيث ترتفع درجة تركيز المدير على العلاقات الإنسانية في سلوكه، ودرجات الألفة بين المدرسين، بينما تتوسط درجات التركيز على الروح المعنوية. كما ظهر أن السمة الغالبة لمدارس البنات ارتفاع درجات الألفة بين المدرسات، بينما تميزت مدارس البنين بمناخ يقترب من المناخ المفتوح.

3- دراسة عليمات (2002)

- عنوان الدراسة: (النمط القيادي لمديري المدارس الاساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي)
- هدف الدراسة: التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الاساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ

التنظيمي السائد في هذه المدراس ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- منهج الدارسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة العشوائية (335) عضو هيئة تدريس.
- اداة جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبانة والتي تضمنت (64) فقرة موزعة على بعدين.
- نتائج الدراسة:
ان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق يليه النمط الأوتوقراطي تم النمط التسيبي.
ان المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية تسوده العلاقات الايجابية.
أن العلاقة بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي والمجالات كانت ايجابية.
ان العلاقة بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي من وجهة والمناخ التنظيمي ومجالاته من جهة ثانية كانت سالبة.

5- دراسة المناعمة 2005:

بعنوان دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية.
هدفت هذه الدراسة إلى:
1- تحسين العملية التعليمية من خلال التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسينها في محافظات غزة .
2-التعرف على مدى مساهمة الإدارة المدرسية في نجاح العملية التعليمية في هذه المدارس.
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديريتي التربية التعليم بغزة وخان يونس، وتم اختيار العينة عشوائيا من20 مدرسة حكومية، و20 مدرسة خاصة، ب واقع10 أفراد من كل مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من 60 فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والمالية، المنهج الدراسي، النمو المهني للمعلمين، شئون الطلبة، تقويم العمل المدرسي .أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
1- التركيز على وجود قيم الجودة الشاملة التركيز على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية .
2- تنمية قدرات العاملين من خلال زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل واثناءه، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى تستطيع الموائمة بين متطلبات إدارة المدرسة وبين المتغيرات المحلية والعالمية.

6- دراسة العتيبي (2007)

- عنوان الدراسة: " المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وابراز دوره في اداء المعلمين، وتحديد اهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب بهذه المدارس.
منهج الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.
عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسية من (266) معلماً، من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية للبنين التابعة لمركز الإشراف التربوي بشمال الرياض (ابتدائي- متوسط - ثانوي)
اداة جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته وتكونت من أربعة محاور، حيث كان المحور الأول التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض

من جهة نظر المعلمين وقد احتوى هذا المحور على أربعة أبعاد: الأول يتعلق بالإدارة المدرسية، والثاني يتعلق بالعلاقات الإنسانية، والبعد الثالث يتعلق بإمكانات المدرسة وتجهيزاتها، أما البعد الرابع يتعلق بلوائح وانظمة العمل. والمحور الثاني لتحديد مدى رضا المعلمين عن المناخ السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض والمحور الثالث لإبراز دور المناخ المدرسي السائد في اداء المعلمين، والمحور الرابع لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون توفير مناخ مدرسي مناسب في هذه المدارس.

- نتائج الدارسة: توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

ان اهم أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية تمثلت في حرص تطبيق الأنظمة واللوائح، وفى النزاعات والخلافات بين المعلمين.

أكثر الابعاد العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في جو المرح الذي يسود بين المعلمين عندما يجتمعوا بصورة غير رسمية والعلاقات الطيبة المبنية على الثقة والاحترام.

أن المعلمين موافقون على أن المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية.

أن أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب تمثلت في تشدد الإدارة في تطبيق الانظمة وعدم تفويض للصلاحيات، وضعف الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين المعلمين وعدم توفر الوسائل التعليمية الكافية التي تساعد المعلم على أداء وظائفه.

7- دراسة قروانـــي 2014:

دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين :(محافظة سلفيت أنموذجا) هدفت الدراسة للكشف عن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها- محافظة سلفيت أنموذجا، ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من233 معلما ومعلمة بنسبة 20 %من مجتمع الدراسة الذين وزعت عليهم استبانة لجمع البيانات اللازمة .توصلت الدراسة للنتائج التالية :

يوجد دور كبير للإدارة المدرسية في خلق بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي)، المعلمين والمعلمات فيها، كما يوجد لها دور كبير ي مستوى الدخل، سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة الإحصائية 05.0 ≥ لا يوجد دور للإدارة المدرسية في يعزى لمتغيرات:) العمر، والمرحلة الدراسية عند مستوى الدلالة الإحصائية .0.05.

الدراسات الأجنبيـــة -:

1- دراسة آرنبك (2002) Urbanek :" هدفت معرفة أثر سلوك المدراء في إيجاد استراتيجيات وأساليب تطوير المناخ التنظيمي المدرسي، وكيفية المحافظة عليه، وذلك لدعم الأدب التربوي الخاص بهذا الأمر، ولتحسين المناخ التنظيمي القائم في مدارسهم. ولجمع البيانات اللازمة ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث الأسلوب النوعي، وإجراء المقابلات الشخصية .ومن أبرز نتائج الدراسة :أن جهود المديرين لإيجاد مناخ تنظيمي جيد قد دفعت بالمدرسة لأن تصبح مجتمعا تعلمياً.

2- دراسة Halawah (2005) :

وهي بعنوان: العلاقة بين الاتصال الفعال لمدير المدرسة العليا والمناخ المدرسي، والتي طبقت استبيانين لقياس المناخ المدرسي والاتصال بين المدير والمعلمين، على عينة قدرها (555) طالباً، (208) معلماً في منطقة أبو ظبي التعليمية، وقد دلت النتائج على أن المناخ المدرسي مرتبط بشكل ايجابي بفعالية الاتصال، وقد اختلفت المدارس في فعالية الاتصال والمناخ وبشكل خاص في بعد الأمن والإدارة التدريسية.

التعقـــيب على الدراسات السابقـــة

1-اتفقت الدراسات السابقة فيما بينها ومع الدراسة الحالية في تناول موضوع الإدارة المدرسية وتنمية المناخ المدرسي.

2-اتفقت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الهدف وهو التعرف على دور الادارة المدرسية وسلوك المدير في تنمية وتنظيم المناخ المدرسي وسبل تطويره وهو نفس هدف البحث الحالي.

3-اتفقت الدراسات السابقة فيما وبينها من حيث استخدام أداة جمع البيانات وهي الاستبانة حيث اتفق أيضا

البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام نفس الأداة.
4- اتفقت البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي حيث أنه المنهج المناسب لهذه الدارسات.
5 اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما بينها في استخدام الوسائل الاحصائية واستخدام برنامج الحزم الاحصائية واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
6 - اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث نوع العينة وحجم العينة.
7- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث النتائج.

الاجراءات المنهجية للبحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته للبحث الحالي " فالمنهج الوصفي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة، والتعرف على اتجاهات ومعتقدات الأفراد ". **(السيد: 2005، 134)**

مجتمع البحث :تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس العامة للتعليم الأساسي ببلدية اجدابيا، للعام الدراسي.**2022-2023** وبالغ عددهم (**2850**) معلم ومعلمة.

عينة البحث :لقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغت (**368**) معلم ومعلمة اي ما يعادل 8% من حجم المجتمع. ويبين الجدول رقم (1. 2. 3) توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع والتخصص وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (1) توزيع عينة البحث تبعا لمتغير النوع

ت	النوع	العدد	النسبة
1	ذكور	152	%41
2	إناث	216	%59
المجموع		368	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تفوقا لنسبة الإناث على الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور 41 %بينما بلغت نسبة الاناث 59%

جدول رقم (2) توزيع عينة البحث تبعا لمتغير التخصص

ت	التخصص	العدد	النسبة
1	أدبي	198	%54
2	علمي	170	%46
المجموع		368	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تفوقا لنسبة التخصص الادبي على العلمي، حيث بلغت نسبة التخصص الادبي 54 %بينما بلغت نسبة التخصص العلمي 46%

جدول رقم (3) توزيع عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة

ت	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	اقل من 5 سنوات	113	%31
2	من 5 -10سنوات	121	%33
	أكثر من 10 سنوات	134	%36
المجموع		368	%100

يشير الجدول أن نسبة المعلمين الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات شكلت أعلى نسبة، حيث بلغت 36 % يليها نسبة المعلمين الذين تتراوح نسبة خبرتهم من 5-10 سنوات 33، %، يليها نسبة المعلمين الذين تتراوح سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات ب 31 %.

أداة الدراسة:

اختار الباحثان الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، **وقد تم تصميم الأداة وبنائها بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات منها:**

أ / الدوريات والكتب والمراجع في مجال التربية وعلم النفس.

ب / الاسترشاد بعدد من البحوث السابقة التي تناولت الادارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية.

ج / الاطلاع على أدوات الاستبيان المشابهة لهذا البحث.

وصف الاستبيان:

تتكون الاستبانة من (38) عبارة تخص دور الادارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي موزعة على أربع محاور، المحور الاول: الادارة المدرسية، المحور الثاني: العلاقات الانسانية، المحور الثالث: لوائح العمل، المحور الرابع: امكانيات والتجهيزات المدرسية. ورتبت عبارته بصورتها النهائية حيث يستجيب المفحوص باستخدام البدائل الخمسة (كبيرة جداً- كبيرة –متوسطة – قليلة، قليلة جداً).

الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:

أولاً / الصدق: (Instrument Validity) :

يعتبر أهم خاصية من خواص القياس ويشير" مفهوم الصدق إلى أي مدى وفاء المقياس بأغراض استخدامه وقياسه لما نريد أن نقيسه به ". **(صفوت: 2000م، 245)**

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

وهو " أن يقيس المقياس الخاصية التي وضع من أجلها، وصدق المقياس يمدنا بدليل مباشر على مدى صلاحيته للقيام بوظيفته ولتحقيق الأغراض التي وضع من أجلها ". **(كراجة: 1997م، 141)**

" وغالباً ما يقرر ذلك بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها ، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها ، فيبدي المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها، من حيث مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو البقاء، أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس ، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً ." **(المغربي :2009، 48)**

وقد قام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في مجال اللغة العربية والتربية وعلم النفس وطرق التدريس من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة اجدابيا.

ثانيا / الثبات:

من الصفات الأساسية التي يجب توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات ، تكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه ؛ فالأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها ، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة ،وفي أغلب الأحوال مضيعة للجهد والوقت والمال " ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها حساب معامل كرونباخ (ألفا) ويفترض تساوي المفردات في المقياس مع بعضها بعضا وتستخدم عندما يكون تقدير المفردات صفر،1، 2،... " **(أبو علام : 2006م ،474)**

وقد قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاستبيان باستخدام: ألفا كرونباخ، والتي بلغت قيمته (0.92) والتي تعد هذه قيمة مرتفعة ومطمئنة.

- الأساليب الإحصائية: -

تم تحليل البيانات إحصائيا من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) عن طريق الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات المجمعة وهي: -

1-المتوسطات الحسابية.

2- الانحراف المعياري.

3- المتوسط الفرضي.

4 - قيمة T.

5- ألفا كرونباخ.

6- تحليل التباين الاحادي.

عرض النتائج وتفسيرها:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم فيها عرض النتائج التي تم التوصل إليها، وفق تساؤلات الدراسة، لتصبح ذات معنى ودلالة، والخروج بنتائج علمية وحقائق قد تكون محل ثقة علمية، إذاً فالبحث العلمي يبدأ من الدراسة ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها ومناقشتها.

التساؤل الأول:

- ما دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس؟

للتأكد من إجابة التساؤل، تم حساب المتوسط الحسابي، المتوسط الفرضي وقيمة ت لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي، المتوسط الفرضي وقيمة ت.

المتغير	حجم العينة	متوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
دور الادارة المدرسية	368	114	132.22	17.30	367	6.568	0.05

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة بلغ (132.22)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (114)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (6.568) عند درجة حرية (367)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة.($\alpha \geq 0.05$) ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين لصالح المتوسط الحسابي، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن للإدارة المدرسية دورًا إيجابيًا وفعّالًا في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره.

وتعكس هذه النتيجة إدراك المعلمين والمعلمات لجهود الإدارة المدرسية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة، واعتماد أساليب قيادية تربوية تسهم في تحسين الأداء العام ورفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء توجه بعض إدارات المدارس نحو تبني أنماط قيادية حديثة تقوم على المشاركة والتعاون، والاهتمام بالجوانب الإنسانية، وتعزيز قنوات الاتصال الفعّال، مما ينعكس إيجابًا على المناخ المدرسي بشكل عام، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت الدور الإيجابي للإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي، ومنها:

دراسة جرادات (1996)التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الإدارة المدرسية وتحسين المناخ المدرسي.

دراسة عليمات (2002)التي أكدت أهمية القيادة المدرسية في تعزيز الروح المعنوية للمعلمين.

دراسة القرواني (2014)التي أظهرت أن الإدارة المدرسية الفاعلة تسهم في خلق بيئة مدرسية محفزة.

دراسة الحامدي (2021)التي بينت أن تطوير المناخ المدرسي يرتبط بدرجة ممارسة الإدارة لأدوارها القيادية والتربوية.
وهذا الاتفاق يعزز مصداقية النتيجة الحالية، ويؤكد أن الإدارة المدرسية تمثل محورًا أساسيًا في بناء مناخ مدرسي إيجابي يدعم العملية التعليمية.
التساؤل الثاني: هل هناك اختلاف في دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى إلى متغيرات النوع أو التخصص أو عدد سنوات الخبرة؟

1- للتأكد من إجابة التساؤل، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير النوع (ذكور – إناث) على مقياس دور الادارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة (ت)

المتغير	حجم العينة	درجة الحرية	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	154	366	115.22	17.30	1.235	0.05
إناث	214		111.54	16.78		

يتضح من الجدول (5) أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.235)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين الذكور والإناث حول دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره. وعليه، يمكن القول إن متغير النوع لا يؤثر في تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية، حيث يظهر تقارب في وجهات نظر الذكور والإناث تجاه مستوى أداء الإدارة المدرسية في هذا الجانب.
وقد يُعزى ذلك إلى تشابه بيئة العمل والظروف التنظيمية التي يعمل في إطارها المعلمون والمعلمات، إضافة إلى اشتراكهم في نفس السياسات والإجراءات الإدارية داخل المدارس، مما يؤدي إلى تكوين تصورات متقاربة حول دور الإدارة المدرسية.
وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الحامدي (2021)التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع في تقدير دور الإدارة المدرسية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة القرواني (2014)التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع. ويعكس هذا التباين اختلاف السياقات التعليمية والبيئات التنظيمية التي أُجريت فيها الدراسات، مما قد يسهم في اختلاف النتائج.

2-: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير **التخصص (علمي – أدبي)** على مقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس؟

للتأكد من إجابة التساؤل، تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة الفرق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغير التخصص (علمي – أدبي).

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة (ت)

المتغير	حجم عينة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أدبي	190	65.14	5.24	1.891	0.05
علمي	178	63.77	4.67		

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى لمتغير التخصص (علمي – أدبي) عند مستوى دلالة.($\alpha \geq 0.05$)

ويشير ذلك إلى أن تقديرات المعلمين لدور الإدارة المدرسية لا تختلف باختلاف تخصصهم الأكاديمي، مما يدل على أن طبيعة المناخ المدرسي وأداء الإدارة يؤثران في جميع المعلمين على حد سواء، بغض النظر عن المجال العلمي الذي ينتمون إليه.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين – سواء في التخصصات العلمية أو الأدبية – يعملون ضمن نفس البيئة التنظيمية، ويخضعون لذات السياسات الإدارية، ويتفاعلون مع نفس القيادة المدرسية، الأمر الذي يجعل إدراكهم لدور الإدارة في تنمية المناخ المدرسي متقاربًا إلى حد كبير.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد **سنوات الخبرة (اقل من 5) (من 5- 10) (أكثر من 10)** على مقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين؟

للتأكد من إجابة التساؤل، تم حساب تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7) تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دور الإدارة المدرسية	بين المجموعات	77.54	63.90	0.954	0.05
	داخل المجموعات	133.12	63.85		
	المجموع	2.10.66	111.75		

يتضح من الجدول (7) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.954)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن سنوات الخبرة لم يكن لها تأثير في تقدير المعلمين لدور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي المناسب وسبل تطويره، حيث جاءت استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن طول مدة خدمتهم.

وقد يُعزى ذلك إلى أن إدراك المعلمين لدور الإدارة المدرسية يتشكل من خلال الواقع التنظيمي الفعلي داخل المدرسة، وهو واقع مشترك بين جميع المعلمين، سواء كانوا حديثي العهد بالمهنة أو من ذوي الخبرة الطويلة، مما أدى إلى تجانس في وجهات النظر حول هذا الدور.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحامدي (2021)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في تقدير دور الإدارة المدرسية، في المقابل، اختلفت مع نتائج دراسة القرواني (2014)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. وقد يُفسر هذا الاختلاف باختلاف البيئات التعليمية والسياقات الإدارية التي أُجريت فيها الدراسات، إضافة إلى تباين أنماط القيادة المدرسية السائدة.

نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات الإحصائية ومعالجة استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود دور فاعل للإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمين، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (132.22) جاء أعلى من المتوسط الفرضي

للمقياس (114)، كما أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي، مما يدل على إدراك المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية في تعزيز المناخ المدرسي المناسب.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكور – إناث) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول دور الإدارة المدرسية في تنمية المناخ المدرسي وسبل تطويره.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (علمي – أدبي) عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يعكس تجانس استجابات المعلمين باختلاف مجالاتهم الأكاديمية، واشتراكهم في نفس البيئة التنظيمية والإدارية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن طول الخبرة المهنية لم يؤثر في تقديرات المعلمين لدور الإدارة المدرسية، وأن إدراكهم لهذا الدور يتشكل من خلال الواقع الإداري المشترك داخل المدرسة.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

1-وضع خطط استراتيجية مكتوبة لتطوير المناخ المدرسي، يتم إعدادها وتحديثها بصورة دورية بالتنسيق مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وإدارة المدرسة. على أن تتضمن هذه الخطط أهدافًا واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وآليات متابعة وتقويم مستمرة، مع نشر ثقافة المناخ المدرسي الإيجابي، والتهيئة للتغيير، وتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني المستدام.

2- نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل الفعّال والتعاون المشترك بين مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة (الإدارة، المعلمون، الطلبة، المشرفون)، بما يعزز روح الفريق، والاحترام المتبادل، والعمل بروح القيادة التشاركية المتكاملة، ويُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية داعمة.

3- تعزيز ثقافة المدرسة الآمنة والإيجابية التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، ونبذ التمييز والتعصب بكافة أشكاله، وتشجيع العمل التعاوني. كما ينبغي التأكيد على اهتمام المعلمين بالطلبة كأفراد وكجماعة، ورفع سقف التوقعات الأكاديمية والسلوكية لديهم، بما يعزز دافعيتهم نحو النجاح الأكاديمي والاجتماعي.

4- تعزيز الشراكة الفاعلة بين المدرسة والبيئة الخارجية (الأسرة، والمجتمع المحلي، والجهات ذات العلاقة)، من خلال تفعيل قنوات الحوار والتفاهم المشترك، والمشاركة في رسم السياسات والإجراءات الداعمة للعملية التعليمية، بما يسهم في تحسين العوامل المؤثرة في الإنجاز العلمي والأكاديمي للطلبة، مثل: تطوير كفايات المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع والنشاط العلمي والثقافي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1.أبو علام، صلاح الدين محمود .(2006) .**القياس والتقويم التربوي والنفسي**: أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة .القاهرة: دار الفكر العربي.

2.الحامدي، سلم بن خميس بن حارب. (2021). **دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم** في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5–9) بمحافظة شمال الباطنة .المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.

3.حجي، أحمد .(1998) .**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** .القاهرة: دار الفكر العربي.

4.الحجار، رائد، &العاجز، فؤاد. (2007). **تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني** كمدخل للإصلاح المدرسي .مجلة جامعة دمشق، 23.(2)

5.جرادات، محمد ناظم .(1996) .**دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة إربد**)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

6.خراجة، عبد القادر .(1997) .**القياس والتقويم في علم النفس**: رؤية جديدة .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

7.رباح، سامي عوض الله جاد الله **.(2008) .دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره**)رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
8.الزبيدي، عباس سبتي. (2013). أثر المناخ المدرسي في تفعيل دور الإدارة المدرسية .مجلة المعلم، الكويت.
9.السيد، فؤاد بهي **.(2005) .في علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري** (ط4). القاهرة: دار الفكر العربي.
10.صادق، حصة، &المعضادي، فاطمة. (2001). **أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات** .مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 20، 27–59.
11.صباح، عايش. (2013). **واقع المناخ المدرسي السائد في المؤسسات التربوية وعلاقته ببعض المتغيرات** .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، .(12)
12.صفوت، فرج .(2000) .**القياس النفسي** .القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
13.الطويرقي، حسين بن سعيد .(2014) .**صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف**)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
14.عبد المؤمن، فرج الفقي .(1994) .**الإدارة المدرسية المعاصرة** .بنغازي: منشورات جامعة بنغازي.
15.عبد الله العرفي **.(1991) .الإدارة المدرسية: أصولها وتطبيقاتها** .بنغازي: منشورات جامعة بنغازي.
16.عابدين، محمد .(2001) .**الإدارة المدرسية الحديثة** (ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
17.العتيبي، محمد عبد المحسن .(2007) .**المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام: دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض**)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف، الرياض.
18.عليمات، صالح ناصر. (2002). **النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي** .مجلة جامعة دمشق، 18.(1)
19.عويسات، مجدي **.(2006) .الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي** .القدس الشرقية، فلسطين.
20.قرواني، خالد نظمي. (2014). **دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين** – محافظة سلفيت أنموذجًا .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 1– 4.
21.المغربي، عمر عبد الحميد .(2009) .**مستوى إتقان معلم اللغة العربية للمهارات اللغوية** .بنغازي: دار الأمين.
22.المناعمة، عمر أحمد عبد الغني .(2005) .**دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية**: دراسة مقارنة)رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
23.مرسي، محمد منير .(2001) .**الإدارة المدرسية الحديثة** .القاهرة: عالم الكتب.
24.مصطفى، صلاح عبد الحميد، &الناية، نجاة عبد الله .(1986) .**الإدارة التربوية**: مفهومها ونظرياتها . دبي: دار العلم.
25.مصطفى، صلاح عبد الحميد **.(1999) .الإدارة والتخطيط التربوي**: المفاهيم – الأسس – التطبيقات . دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334–346.
2. Urbanek, W. F. (2002). Strategies and tactics for developing and maintaining school climate: Building a learning community (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1999). *Dissertation Abstracts International*, 60(9), 3230A.

References

First: Arabic References

1. Abu Allam, Salah al-Din Mahmoud. (2006). Educational and Psychological Measurement and Evaluation: Its Fundamentals, Applications, and Contemporary Directions. Cairo: Dar al-Fikr al-Arabi.
2. Al-Hamdi, Salem bin Khamis bin Harb. (2021). The Role of School Leadership in Improving the Quality of Teaching and Learning Processes in Basic Education Schools (Grades 5-9) in North Al Batinah Governorate. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences.
3. Hajji, Ahmed. (1998). Educational Administration and School Administration. Cairo: Dar al-Fikr al-Arabi.
4. Al-Hajjar, Raed, & Al-Ajaz, Fouad. (2007). Evaluating the Dimensions of School Climate in Palestinian Public Education as an Approach to School Reform. Damascus University Journal, 23(2).
5. Jaradat, Muhammad Nazim. (1996). The Role of the Secondary School Principal in Improving the Organizational Climate from the Perspectives of Educational Supervisors and Teachers in Irbid Governorate (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University, Irbid.
6. Kharaja, Abdul Qader. (1997). Measurement and Evaluation in Psychology: A New Perspective. Amman: Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
7. Rabah, Sami Awadallah Jadallah. (2008). The Role of Secondary School Principals in the Gaza Governorates in Improving the Organizational Climate in Their Schools and Ways to Develop It (Master's Thesis). Islamic University, Gaza.
8. Al-Zubaidi, Abbas Sabti. (2013). The Impact of School Climate on Activating the Role of School Administration. Al-Mu'allim Magazine, Kuwait.
9. Al-Sayed, Fouad Bahi. (2005). On Statistical Psychology and the Measurement of the Human Mind (4th ed.). Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
10. Elshikh, E. A. S. (2025). Evaluation of school buildings to achieve institutional excellence of public secondary schools in Misurata. *Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, *10*(3), 91-113.
11. Sadiq, Hessa, & Al-Mu'adhadi, Fatima. (2001). Prevailing School Climate Patterns in Public Schools in the State of Qatar and Their Relationship to Some Variables. Journal of the Educational Research Center, Qatar University, 20, 27–59.
12. Sabah, Ayesh. (2013). The Reality of the Prevailing School Climate in Educational Institutions and its Relationship to Some Variables. Journal of Humanities and Social Sciences, (12).
13. Safwat, Faraj. (2000). Psychometrics. Cairo: Anglo-Egyptian Library.
14. Al-Tuwaiqi, Hussein bin Saeed. (2014). Role Conflict among Secondary School Teachers and its Relationship to the Organizational Climate from the Perspective of Principals and Educational Supervisors in Taif Governorate (Unpublished Master's Thesis). Umm Al-Qura University, Makkah.
15. Abdul-Mu'min, Faraj Al-Faqi. (1994). Contemporary School Administration. Benghazi: Benghazi University Publications.
16. Abdullah Al-Arfi. (1991). School Administration: Its Principles and Applications. Benghazi: Benghazi University Publications.
17. Abdeen, Muhammad. (2001). Modern School Administration (1st ed.). Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
18. Al-Otaibi, Muhammad Abdul-Muhsin. (2007). School Climate, its Obstacles, and its Role in Teacher Performance at All Stages of General Education: A Field Study on a Sample of

Teachers Working in Public Schools in Riyadh (Unpublished Master's Thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
19. Alimat, Saleh Nasser. (2002). The Leadership Style of Primary School Principals in Mafraq Governorate and its Relationship to the Organizational Climate. Damascus University Journal, 18(1).
20. Awaisat, Majdi. (2006). Successful Management and its Impact on the School Climate. East Jerusalem, Palestine.
21. Qarwani, Khaled Nazmi. (2014). The Role of School Administration in Creating an Engaging School Environment in Palestinian Schools – Salfit Governorate as a Model. Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 1–4.
22. Al-Maghribi, Omar Abdel Hamid. (2009). The Level of Arabic Language Teacher Proficiency in Language Skills. Benghazi: Dar Al-Amin.
23. Al-Mana'ma, Omar Ahmed Abdel Ghani. (2005). The Role of School Administration in Public and Private Schools in the Gaza Governorates in Improving the Educational Process: A Comparative Study (Master's Thesis). Islamic University, Gaza.
24. Morsi, Muhammad Munir. (2001). Modern School Administration. Cairo: Alam Al-Kutub.
25. Mustafa, Salah Abdel Hamid, & Al-Naya, Najat Abdullah. (1986). Educational Administration: Its Concept and Theories. Dubai: Dar Al-Ilm.
26. Mustafa, Salah Abdel Hamid. (1999). Educational Administration and Planning: Concepts – Foundations – Applications. Dubai: Dar Al-Qalam for Publishing and Distribution.

Second: Foreign References

1. Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. Education, 126(2), 334–346.
2. Urbanek, W. F. (2002). Strategies and tactics for developing and maintaining school climate: Building a learning community (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1999). Dissertation Abstracts International, 60(9), 3230A.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.