

## القيادة المتسامية مدخل لتجويد المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية

العامّة بمصر " دراسة تحليلية "

إعداد الباحث

محمد عبد الحميد قطب علي

إشراف

د/ رواء محمد عثمان صبيح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

د/ سهام أحمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

### ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة القيادة المتسامية مدخل لتجويد المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة، حيث تهتم بنقوية البناء الداخلي لكافة المعلمين في المدرسة من خلال ثلاثة أبعاد: القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تناولت الدراسة المناخ التنظيمي من حيث العوامل المؤثرة فيه: كالقيادة التي تؤثر على دافعية المعلمين واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، والعلاقات الإنسانية، حيث يعد المناخ التنظيمي التربة الخصبة لنمو العلاقات الإنسانية، كما عرضت الدراسة بعض المعوقات التي تحد من تجويد المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، ومنها: عدم امتلاك القادة للمهارات الإدارية، وانعدام الثقة بين القائد والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: ضرورة تدريب المرشحين للقيادات المدرسية على برنامج القيم واحترام الآخر، ونشر روح الود، والعمل الجماعي التعاوني، والروحانية، والقيم والاتجاهات الاجتماعية، والسلوكيات الإيجابية.

واقترحت الدراسة الحالية عدة مقترحات، منها: يقوم القائد المتسامي بمشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار، مع تشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في جميع المجالات والمهام المدرسية، والاحتراف بكل من يشارك في تجويد المناخ التنظيمي مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية، المناخ التنظيمي، المدارس الثانوية

### Abstract

**Transcendent Leadership an Approach for Improving the  
Organizational Climate in the General Secondary Schools in  
Egypt "An Analytical Study"**

The current study aims to study transcendental leadership as an introduction to improving the organizational climate in public secondary schools, as it is concerned with strengthening the internal structure of all teachers in the school through three dimensions: values, attitudes, behaviors, and spirituality. Influencing it: such as the leadership that affects teachers' motivation, their psychological attitudes, their satisfaction with work, and human relations, as the organizational climate is the fertile soil for the growth of human relations. The study also presented some obstacles that limit the improvement of the organizational climate in public secondary schools in Egypt, including Leaders' lack of skills The study found many results, the most important of which are: the need to train candidates for school leaders on the program of values and respect for the other, spreading the spirit of friendliness, cooperative teamwork, spirituality, social values and attitudes, and positive behaviors.

The current study proposed several proposals, including: The transcendent leader should participate with teachers in decision-making and decision-making, while encouraging teachers to actively participate in all fields and school tasks, and to celebrate everyone who participates in improving the organizational climate financially and morally.

**Keywords:** Transcendent leadership, organizational climate, secondary school

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية وبخاصة المدرسة الثانوية العامة العديد من العقبات والتحديات المفروضة عليها في جميع مستوياتها الإدارية، ومن هذه العقبات ما يتعلق بطبيعة القيادة والبحث عن نمط قيادي مؤثر وفعال يستطيع أن يوظف طاقات ومهارات وقدرات المعلمين المهرة نحو تحقيق أعلى مستوى من التميز والأداء المؤسسي حيث

اتجهت الدراسات والأبحاث الحديثة نحو البحث عن أنماط ومداخل قيادية حديثة تواكب تطورات العصر، وتكون بعيدة عن الأساليب التقليدية.

ولكون الإدارة تعبر عن مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها وضع الإمكانيات البشرية والمادية وتوجيهها توجيهًا كافيًا لتحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة هي تنفيذ العمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، ومن الجوانب الفنية في الإدارة: مهارة التحدث، والقدرة على الإقناع، ودفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي. والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة. ويوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة ونمط القيادة فالنمط القيادي لأية مؤسسة هو مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته<sup>(٢)</sup>.

إن القيادة المدرسية بحاجة إلى نموذج قيادي يسهم بشكل فعال في تعزيز الجوانب الروحية والأخلاقية الداخلية، والذي يتحقق من خلال القيادة المتسامية التي تعتمد على ثلاثة أبعاد: القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي" والتي تهتم بشكل أساسي بتقوية البناء الداخلي لكافة المعلمين في المدرسة<sup>(٣)</sup>.

جذب مفهوم القيادة المتسامية -القيادة الروحية- انتباه الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، ليصبح متغيرًا مهما اتسع الاهتمام به في الدراسات الإدارية والتنظيمية، وركيزة أساسية في نجاح وتفوق المؤسسات التربوية من خلال حفز وتحريك مواردها البشرية العاملة فيها نحو دلالات التسامي، إذ تمثل الطاقة الروحية للقائد أحد الجوانب السلوك التحفيزي للمعلمين<sup>(٤)</sup>.

إن القائد المتسامي الذي يوفر قيادة قوية على جميع المستويات سوف يعزز أداء المؤسسة في بيئات ديناميكية للغاية، كما أنه يتمتع بمستويات عالية من قيادة الذات والآخرين والتنظيم، وسوف يحقق أعلى أداء للمؤسسة التربوية<sup>(٥)</sup>.

إن القيادة المتسامية لا ترتبط في المقام الأول بما يقوم به القائد، ولكنها تتمحور حول طبيعة القائد نفسه، لذلك فإن هذا النمط من القيادة يمثل انعكاسًا لشخصية القائد كونه يتعلق بمجموعة من الكفايات المحددة التي يقوم القائد ببناؤها من خلال اكتساب المعرفة

والمهارات والخبرات التي تجعل من هذا القائد شخص فريد من نوعه بحيث تكون جزء رئيسي من طبيعته وقيمته وشخصيته ومزياه (٦).

ويقع على القائد بالمجتمع المدرسي مسئولية تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي وذلك لأن الأنظمة التي يدعمها والقرارات التي يتخذها سوف يكون لها أكبر الأثر على المؤسسة التربوية ككل ولن يتحقق ذلك إلا إذا تمتع القائد بمفاهيم أخلاقية صحيحة وروح الالتزام بالسلوك الأخلاقي فالنظام القائد في قيادته بالأخلاقيات يجعله أكثر فعالية ومن ثم أكثر إنتاجية (٧).

ويُعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الهامة في السلوك التنظيمي لتأثيره الملموس في مظاهر السلوك الوظيفي المتصل بالأفراد داخل المؤسسة، فهو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية مؤسسة وذلك من خلال توفير القيادة المتسامية للمناخ التنظيمي الإيجابي الذي تتوفر فيه كافة العناصر الجيدة والمدخلات السليمة والاهتمام بالعاملين من خلال توفير فرص متنوعة للتطور الذاتي بغية رفع مستوى أدائهم في العمل، مما ينعكس على تطوير العمل وإنتاج مخرجات ملائمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للعملية التربوية (٨).

فالمناخ التنظيمي هو التفاعل بين بُعد إنجاز المهام وحاجة الرضا المستمدة من قبل المعلمين أثناء قيامهم بأدوارهم، فالمعلمون يشعرون أن المناخ مناسب عندما يفعلون شيئاً مفيداً فيمنحهم ذلك احساساً بالقيمة الشخصية (٩).

ويؤكد العلماء أن العلاقات المهنية الإيجابية والمثمرة بين المعلمين والقيادات تكون أساساً لمناخ تنظيمي ناجح وذلك من خلال احترام الكفاءة المهنية والدعم الاجتماعي القوي الذي يؤدي إلى مشاكل سلوكية أقل وتقدير أعلى للمعلم ومتوسط درجات أعلى للطلاب (١٠).

ومن خلال ما تقدم تظهر أهمية دراسة القيادة المتسامية في تجويد المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.  
مشكلة الدراسة:

إن المدرسة الثانوية العامة في مصر يقع على عاتقها مسئولية إعداد الطالب للالتحاق بالتعليم العالي والجامعي بالإضافة إلى ضرورة قيامها بالوفاء بحاجات ورغبات وتطلعات الطلاب وإعدادهم في الوقت ذاته للوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، هذا إلى جانب اهتمام القائمين على تطوير التعليم الثانوي حيث وضعت وزارة التربية والتعليم من بين أولويات برامج العمل الاستراتيجي للسياسة التعليمية التي تضمنتها الخطة

الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال الإصلاح المتمركز على المدرسة، وتأهيل المدارس للاعتماد التربوي، وإدارة وتنمية القدرات البشرية، وتعظيم وتوظيف التكنولوجيا، ودعم التميز والتفوق المدرسي<sup>(١١)</sup>، والمتأمل للمدرسة الثانوية في مصر يجد أنها تواجه عددًا من المشكلات منها مشكلات متعلقة بإدارتها، وأخرى متعلقة بالمناخ التنظيمي بها كما وردت بالدراسات السابقة.

أما المشكلات المتعلقة بإدارتها منها: سوء التخطيط، وتداخل الاختصاصات، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فاعلية التنظيم الإداري، واعتماد عملية صنع القرار على الميول والاتجاهات الشخصية للمدير، وضعف عملية الاتصال بين المدير والعاملين، وصعوبة القيام بعملية التوجيه والإشراف داخل المدرسة، وعدم تفويض المدير لأي جزء من السلطة، مما يعوق العمل الإداري في حالة غيابه، وعدم اتباع الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، وعدم وجود مناخ مدرسي جيد، وضعف العلاقات الإنسانية داخل المدرسة<sup>(١٢)</sup>.

وأما المشكلات المتعلقة بالمناخ التنظيمي منها: مشكلات تتعلق بالعوامل الخارجية كالثقافة التنظيمية، والضغوط السياسية والاقتصادية، وعادات وتقاليد المجتمع. ومشكلات تتعلق بالعوامل التنظيمية كطبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، وانعدام فرص الترقى، وزيادة الأعباء الإدارية والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، ونظام الأجور والحوافز، وغموض الأهداف، والتناقضات والصراعات التنظيمية كالصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو للتقرب للإدارة العليا ومشكلات تتعلق بضعف القدرات الشخصية التي تؤدي إلى الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء، وضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل، وكثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب مما يؤدي إلى عدم الاستقرار داخل المدرسة وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف وخلق مناخ تنظيمي إيجابي متطور يواكب تطورات العصر<sup>(١٣)</sup>.

إن افتقار المدرسة الثانوية العامة إلى وجود المناخ التنظيمي والبيئة المشجعة على الابتكار والإبداع داخلها يرجع إلى تضارب الاختصاصات، والتوزيع غير العادل للمسؤوليات بالإضافة إلى تعدد الوظائف الإدارية داخل المدرسة الثانوية دون وجود توصيف محدد لها<sup>(١٤)</sup>، ومن ثمَّ اهتمت الدراسة الحالية بتلك المشكلة التي تتمثل تساؤلاتها في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تجويد المناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القيادة المتسامية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

١. ما الأسس الفكرية للقيادة المتسامية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

٢. ما الإطار النظري للمناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

٣. ما الواقع النظري للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل القيادة المتسامية؟

٤. ما الإجراءات المقترحة لتجويد المناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القيادة المتسامية؟

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى التعرف على: -

١. الأسس الفكرية للقيادة المتسامية كما ورد في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
  ٢. الإطار النظري للمناخ التنظيمي كما ورد في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
  ٣. واقع ممارسة القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
  ٤. التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تفعيل وتجويد المناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القيادة المتسامية.
- أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة في موضوعها حيث يُعد مدخل القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي من الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة وبحث باستمرار، كما أن هذه الدراسة تُفيد العاملين في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة، وإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر بصفة خاصة، كما أنها تُفيد الباحثين والمهتمين بالمداخل الإدارية المختلفة ومنها القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى أنها تُثري المكانة التربوية والإدارية، وتساعد المعلمين على إنجاز مهامهم بإتقان.

منهج الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق فيها وتحليلها<sup>(١٥)</sup>، وذلك لجمع بيانات ومعلومات متعلقة بماهية كل من القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي، والتعرف على دراسة

القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر، وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات بهدف وضع مقترحات تسهم في تفعيل مدخل القيادة المتسامية لتجويد المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

وتابع الباحث الإجراءات المنهجية الآتية:

- ١- جمع المعلومات والبيانات عن الأسس النظرية للقيادة المتسامية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من خلال مراجعة الأدبيات.
  - ٢- وصف وتحليل الوضع الراهن للمناخ التنظيمي في المدارس في مصر.
  - ٣- تحليل وتفسير المعلومات بهدف التعرف على بعض المشكلات وجوانب القصور للمناخ التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
  - ٥ - التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحات التي تسهم في تجويد المناخ التنظيمي داخل المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل القيادة المتسامية.
- مصطلحات الدراسة:

### القيادة المتسامية: Transcendent Leadership

تعرف على أنها:

- مدى امتلاك مدير المدرسة للروحانية والاتجاهات والقيم والسلوك للقيام بدوره بشكل فاعل<sup>(١٦)</sup>.
- قادة يطورون بنشاط نقاط القوة مثل الذات والوعي والتنظيم الذاتي، وهي قيادة تركز على ثلاثة مستويات: الذات، والآخرين، والمنظمات<sup>(١٧)</sup>.
- ويعرف الباحث القيادة المتسامية إجرائيًا بأنها: أحد أنماط القيادة التي تهدف إلى السمو والترفع عن الصغائر، واحتواء جميع العاملين بالمدرسة في جو تسوده الروحانيات والقيم والحكمة والسلوكيات الحميدة.

### المناخ التنظيمي: Organizational Climate

يعرف بأنه:

- مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل من حيث نوع العلاقات، وطرق اتخاذ القرار، والتي تؤثر في سلوك العاملين في النواحي التعليمية والإدارية والاجتماعية والمادية، والتي تساعد على تجويد أداء الجهاز الإداري والمعلمين بما يحقق القدرة التنافسية<sup>(١٨)</sup>.
- مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل، والتي ينظر إليها بشكل مباشر

أو غير مباشر من قبل الأشخاص الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة ويفترض أنها تؤثر على دوافعهم وسلوكهم<sup>(١٩)</sup>.

- مجموعة الخصائص (أبعاد) قابلة للقياس لبيئة العمل التي تؤثر على دوافع وسلوكيات الأفراد<sup>(٢٠)</sup>.

ويعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: " البيئة الديناميكية للمدرسة الثانوية العامة والتي تشمل (الهيكل التنظيمي، والاتصال، والقيادة وصنع القرار، والعلاقات الداخلية، والحوافز) والتي لها تأثير على العملية التعليمية والإدارية وسلوك كافة العاملين في المدرسة، وكذلك المخرجات التعليمية، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للجميع".

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة المتسامية:

أ- الدراسات العربية:

١- القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية ٢٠٢٢<sup>(٢١)</sup>.

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلماً من معلمي التعليم العام الثانوي بمدارس محافظة بيشة البالغ عددهم (١٠٥٥) معلماً بنسبة ٣١.٩٤% من المجتمع الأصلي، ثم استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من محورين الأول: لقياس أبعاد القيادة المتسامية (السلوكية، والقيم والتوجهات، والسمو الأخلاقي)، والمحور الثاني لقياس العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية)، وتوصل البحث الحالي إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة وذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة ودرجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

٢- القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية ٢٠٢١<sup>(٢٢)</sup>.

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي")، ولعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) وعلاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة

المتسامية جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة عناصر المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج بأن علاقة تأثير القيادة المتسامية جاءت بدرجة عالية.

### ٣- تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي (بحث ميداني) ٢٠٢٠ (٢٣).

يهدف البحث الحالي إلى تحليل علاقة وتأثير المتغير التفسيري القيادة المتسامية والتي تشمل أبعادها (القيم، والاتجاهات، والسلوك، والروحانية، والرؤيا والأمل/الإيمان) في المتغير المستجيب الأداء الجامعي بأبعاده (العلاقات والموارد المتاحة، وتطوير رأس المال البشري، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل المهم ( ما دور القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي) وانطلق البحث من فرضيتان رئيستان لغرض توضيح علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع وتحليل البيانات، وشملت عينة البحث (١٠٤) مستجيباً، وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث قلة الموارد المالية المتاحة لدى الكليات المبحوثة لتغطية نفقاتها، وكذلك تؤثر القيادة المتسامية بشكل مباشر في تعزيز الأداء الجامعي، ويزداد هذا التأثير ويتعاضد من خلال السلوك والرؤيا والأمل/الإيمان والقيم والاتجاهات الروحانية.  
ب الدراسات الأجنبية:

### ١- القيادة الناجحة من خلال التغيير السريع وغير المخطط له ٢٠٢١ (٢٤).

هدفت الدراسة البحثية النوعية إلى استكشاف طبيعة سلوكيات القيادة في المنظمات التي تشهد تغيراً سريعاً وغير مخطط له. أجريت مقابلات مع أعضاء ثلاث شركات خلال خضم وباء Covid-19 لمعرفة تصوراتهم عن سلوكيات القيادة، وكان شرط المقابلة أن يكون الموظف قد أمضى عامين متتاليين في العمل، وتمت المقابلات باستخدام برنامج Microsoft Teams، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الإيجابية، والقيادة المتسامية، والاتصالات الاجتماعية والعاطفية التي يمارسها القائد تساعد في نجاح المنظمة خلال عمليات التغيير السريع غير المخطط له.

### ٢- القيادة المتسامية ٢٠٠٨ (٢٥).

هدف البحث إلى وصف تحديات القيادة الرئيسية للقيادة عبر مستويات الذات والآخرين والتنظيم والمجتمع، والتي ركزت بشكل حصري تقريباً على قيادة الآخرين وأحياناً على قيادة المنظمة ككل، وإهمال المكون الأساسي وهو قيادة الذات، وتوصل البحث إلى وجود مستويات متعددة للقيادة مقدماً بعض الإرشادات العملية، واستخدم البحث المقابلات المتعمقة لستة قادة في سياقات مختلفة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

١- القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية  
٢٠٢٠ (٢٦).

- هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على الواقع الراهن للقيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي في المدرسة الابتدائية بمحافظة الشرقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- وتوصلت الدراسة إلى:
- أن تطوير التعليم هو ضرورة مجتمعية لا بد من تحقيقها، والتعليم بصفة عامة هو مفتاح النهوض ومفتاح التقدم وسبب نهضة المجتمعات وتقدمها.
- أن تمتع المؤسسات التعليمية بقدر وافر من الحرية والاستقلالية له دوره الكبير في نجاح القيادة التعليمية.
- أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة باعتباره عموداً أساسياً في المجتمع، ولذلك لا بد من تلبية احتياجات العاملين بالمؤسسة التعليمية وتشجيعه على المشاركة في صنع القرار واتخاذها.
- تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في: المناخ التنظيمي يمثل وصفاً لبيئة العمل، لذلك يعمل المناخ التنظيمي على تشجيع الابداع والابتكار وطرح الأفكار الجديدة لتطوير المدرسة، فالإبداع لا يحدث دون بذل الجهد، ولكنه يحدث نتيجة التفاعل بين الفرد والمؤسسة والبيئة الخارجية.

٢- تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظتي الشرقية والدقهلية للحد من ضغوط العمل الوظيفية: دراسة ميدانية ٢٠٢٠ (٢٧).

- هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى كيفية الحد من ضغوط العمل نتيجة تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظتي الشرقية والدقهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة حول ضغوط العمل والمناخ التنظيمي.
- توصلت الدراسة إلى: أن درجة ضغوط العمل في المدارس الثانوية العامة جاءت متوسطة، وأن درجة المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة جاءت متوسطة، وتوجد علاقات ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل في الثانوية العامة بمحافظتي الشرقية والدقهلية، وأنه توجد اختلافات جوهرية بين المناخ التنظيمي السائد في

المدارس في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية والمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية والمناخ التنظيمي المطلوب للحد من ضغوط العمل بها.

٣- الإسهام النسبي للمناخ المدرسي وأنماط إدارة الفصل الدراسي في التنبؤ بالتفاؤل الأكاديمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية والخاصة ٢٠٢٠ (٢٨).

- هدف البحث إلى: دراسة العلاقة بين التفاؤل الأكاديمي وكل من المناخ المدرسي وأنماط إدارة الفصل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية والخاصة، وكذلك الإسهام النسبي للمناخ المدرسي وأنماط إدارة الفصل الدراسي في التنبؤ بالتفاؤل الأكاديمي، بالإضافة إلى الفروق بينهم في ضوء نوع المدرسة (حكومي/خاص) ومستوى الخبرة (منخفض/متوسط/مرتفع) والتفاعل بينهما، وأعدت الباحثة مقياساً للتفاؤل الأكاديمي والمناخ المدرسي وقامت بتعريب مقياس أنماط إدارة الفصل الدراسي إعداد Stojiljkovic & Djigic (٢٠١٢) والتحقق من خصائصهم السيكومترية، وتكونت عينت الدراسة من (٣٦٧) معلم ومعلمة بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية والخاصة باستخدام تحليل التباين ذي التصميم العاملي (٢×٣) ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدارات.

- نتائج الدراسة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لكل من نوع المدرسة ومستوى الخبرة والتفاعل بينهما على التفاؤل الأكاديمي وأنماط إدارة الفصل الدراسي، ويوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠.١) بين أبعاد التفاؤل الأكاديمي وأبعاد المناخ المدرسي، كما يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠.١) بين أبعاد التفاؤل الأكاديمي والنمط التفاعلي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية والخاصة، كما يمكن التنبؤ بالتفاؤل الأكاديمي من المناخ المدرسي والنمط التفاعلي.

ب- الدراسات الأجنبية:

١. تحديات استخدام أدوات المناخ التنظيمي لقياس الرضا الوظيفي للمعلم ٢٠٢١ (٢٩).

- هدفت الدراسة إلى: تحديد العوامل التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم، إكساب القيادة المدرسية القدرة على التنبؤ والبصيرة والإبداع للتحويل الصحيح من أجل إنشاء بيئة مدرسية مريحة تكون مكاناً ممتعاً للمعلمين، واستخدم البحث الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات.

- وتوصل البحث إلى: تشكل تفاعلات التدريس رضا المعلم عن عمله، وأن هذا الرضا يتأثر بتاريخ الفرد من خلال الاتصال اليومي مع القائد، والزلاء، والطلاب. وتؤثر بيئات التعلم أيضاً على الرضا عن المعلم، وكان الرضا الوظيفي عن العمل مرتفع من حيث التوظيف الحالي، والزلاء، والمدراء، وقنوات التقدم

- تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في: إبراز دور القائد في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشعر فيه المعلمون بالرضا، وضرورة إعطاء السلطات التعليمية الأولوية للحفاظ على الرضا الوظيفي للمعلم لضمان مستوى تعليمي مرضٍ، كما أن الرضا الوظيفي أمر حاسم في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي.

## ٢. العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العليا ٢٠٢٠ (٣٠).

- هدفت الدراسة إلى: تحليل تأثير العوامل: الدافع والاتصال والقيادة والهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي في منظمة في ميتشواكان Magisterium Update Center.

- منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورة استبانة.  
- نتائج البحث: تشير النتائج إلى أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بجميع المتغيرات، ولكن متغيرا الاتصال والقيادة هما الأكثر صلة بالمناخ التنظيمي للمنظمة ويظهر ذلك من خلال مشاركة العاملين في وضع الأهداف التنظيمية، ودرجة ثقة الرؤساء في العاملين، إن جميع المؤسسات مختلفة، لكنها تتأثر بالمناخ التنظيمي، وتبين الدراسة أن المناخ التنظيمي حساس للمتغيرات التي تمت دراستها، مع إبراز التواصل باعتباره المتغير ذي العلاقة الأكبر بالمناخ التنظيمي، فكلما كان التواصل أكبر وأكثر كفاءة، كانت بيئة العمل أفضل، كما أن قرارات القيادة يجب أن تخلق مناخاً تنظيمياً جيداً.

- تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في: إن حل الصراعات من خلال قنوات التواصل الفعالة والجيدة يحافظ على المناخ التنظيمي الجيد، لذلك تظهر ضرورة تفعيل قنوات الاتصال بين القائد وأعضاء هيئة التدريس، وبين المدرسة والمجتمع الخارجي؛ لأنه إذا لم يحدث تحسين وتفعيل لقنوات الاتصال تضعف العلاقات وتنتشر الصراعات، ويحدث الارتباك وعدم الفهم للأهداف التنظيمية.

## ٣. المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين (٣١).

- أهداف البحث: معرفة مدى علاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من حيث:

- الملف الشخصي للمستجيبين.
- تصورات الباحثين عن المناخ التنظيمي للمدرسة.
- رضا الباحثين عن بيئة عملهم.
- التقييم الذاتي للمستجيبين على رضاهم الوظيفي.
- العلاقة بين الملف الشخصي والمناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي.

- استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي.
- توصلت البحث إلى: كشف أن ملامح المعلم مثل العمر والحالة الاجتماعية والتحصيل العلمي والخبرة التدريسية لديها علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- يفيد هذا البحث الحالي في: كلما كان المناخ التنظيمي يهتم بالاتصال المفتوح ومنح المكافآت، كلما شارك الموظفون في عملهم باقتناع وتحقق الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة، يتضح أنهالم تربط بين مدخل القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي، بل اهتمت بالمناخ التنظيمي في المدارس والجامعات، وأثره في تحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك متطلبات تحقيق المناخ التنظيمي بها، ويعد ذلك الجوهر الأساسي لأوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

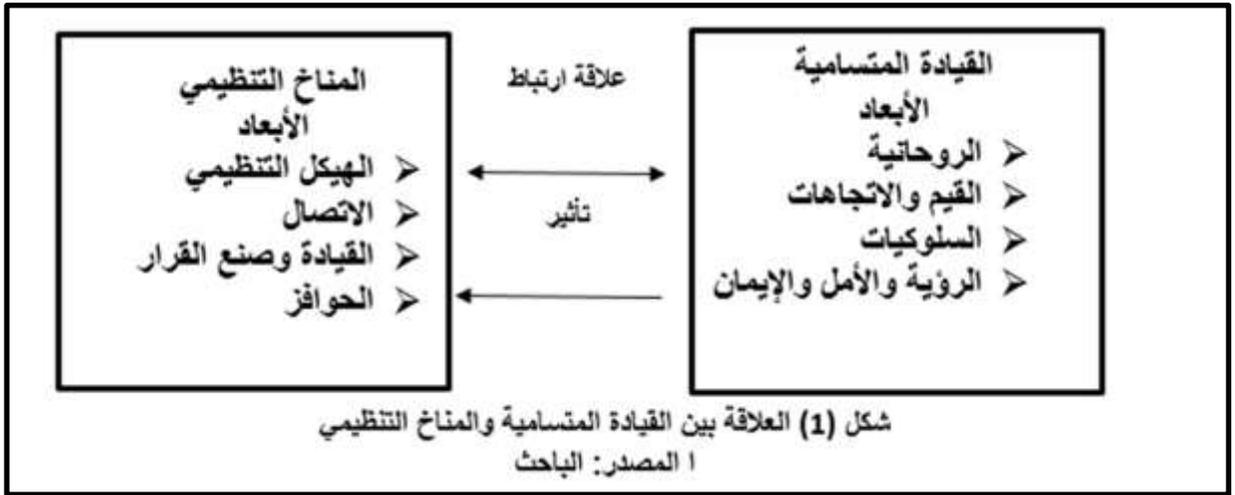
- نضج الفكرة وتزويد الباحث بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع الدراسة: القيادة المتسامية مدخل لتجويد المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمصر.
- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ساعدت على توضيح المشكلة والحصول على قدر كبير من المعلومات.
- دراسة متغيرات ذات صلة بموضوع البحث.

وقد ربطت الدراسة الحالية بين متغيرين هامين هما القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي، وهي بذلك تختلف عن دراسة (الوعلاني، والشمراني) حيث ربطت دراستهما بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية، كما ربطت دراسة (جده، والمخلافي) بين القيادة المتسامية والثقافة التنظيمية، وربطت دراسة (خضير، والعامري) بين القيادة المتسامية وتعزيز الأداء الجامعي، بينما ركزت دراسة (Crossan) على قيادة المنظمة ككل، وأهملت قيادة الذات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نمط القيادة المستخدم وهو القيادة المتسامية مدخل لتجويد المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العاملة بمصر، بينما نجد بعض الدراسات ربطت بين متغيرين: القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي

مثل دراسة (عبد المولى)، وتناولت بعض الدراسات المناخ التنظيمي بأبعاده مثل (البربري)، وتناولت بعض الدراسات المناخ المدرسي مثل (بلبل)، كما ربطت دراسة (Valdez) بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين القيادة المتسامية والمناخ التنظيمي:



### خطوات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفقا للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الأسس الفكرية للقيادة المتسامية من حيث المفهوم، والسمات والخصائص،

والأبعاد، والإطار النظري للمناخ التنظيمي من حيث المفهوم، والأبعاد، والعوامل المؤثرة.

**الخطوة الثانية:** وتناولت تحليل واقع المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمصر

والعوامل المؤثرة فيه والجهود المصرية المبذولة لتحقيق المناخ التنظيمي بالمدرسة الثانوية

العامة بمصر.

**الخطوة الثالثة:** عرض نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة لتجويد المناخ التنظيمي في ضوء

مدخل القيادة المتسامية.

**الخطوة الأولى:** الأسس الفكرية للقيادة المتسامية في الأدبيات الإدارية والتربوي

المعاصرة، والإطار النظري للمناخ التنظيمي.

أولاً: الأسس الفكرية للقيادة المتسامية في الأدبيات الإدارية والتربوي المعاصرة

أ- مفهوم القيادة المتسامية:

تحتاج المؤسسات التربوية دائماً في ظل التطورات والتغيرات المعاصرة إلى أنماط قيادية جديدة تواكب التطورات التي تحدث للعملية التعليمية، وتستطيع التكيف مع السلوكيات المختلفة لمعلمين محققة بذلك الإنجاز المطلوب، ويكون لديها القدرة على التفكير خارج الصندوق مستعينة بالخبرات، وبشبكة العلاقات الاجتماعية والإنسانية، والروحانيات العالية داخل المؤسسة.

ويقصد بالقيادة المتسامية:

- القدرة على التأثير على الآخرين لكي يعملوا بحماس وبكفاءة عالية وفاعلية وتشجيع الممارسات الإبداعية لمديري المدارس لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف، وتمثل أبعادها في (الروحانية، العلاقات المتبادلة القائمة على الإنسانية، الحكمة) (٣٢).

- النمط القيادي الذي يسعى من خلاله قادة المدارس في التأثير الإيجابي على المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة وإرساء القيم والتوجهات وسلوكيات الحب والإيثار وتحقيق النمو الروحي وتكريس مبادئ التعاون والتسامي عن الأنا وتقديم الخدمة للآخرين (٣٣).

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للقيادة العلائقية (٣٤):

١- قيادة التفاعلية: هي القيادة التي تحدد علاقة التبادل القائمة على أساس اقتصادي، وفي هذه العلاقة يعزز القائد العلاقة من خلال تقديم مكافآت خارجية (إيجابية أو سلبية) للمتعاونين.

٢- القيادة التحويلية: القيادة التي يتم تحديدها من خلال علاقة تبادل قائمة على العمل في هذه العلاقة يعزز القائد العلاقة من خلال تقديم مكافآت خارجية عادلة واستمالة الدافع الداخلي للمتعاونين.

٣- القيادة المتسامية: القيادة التي يتم تحديدها من خلال علاقة التبادل القائمة على المساهمة، وفي هذه العلاقة يعزز القائد الوحدة من خلال توفير مكافآت خارجية عادلة واستمالة الدافع الداخلي للمتعاونين، وتطوير قدراتهم.

إن قيم وممارسات القيادة المتسامية تتجاوز حدود العلاقات النفعية المتبادلة بين القائد المدرسي من جهة وبين المعلمين وبقية الموظفين من جهة أخرى إلى تعزيز الأبعاد الروحية العليا والبحث عن المعنى الحقيقي للقيادة من خلال تقديم الخدمة للآخرين، ولكي يحقق القائد المدرسي التسامي القيادي فإن عليه (٣٥):

- التأسيس لقيم الحب والإيثار وتقدير الذات وتجاوز المصالح الشخصية والأناية الفردية وتجاوز حظوظ النفس ورغباتها من أجل المصلحة العامة في المؤسسة التربوية.
  - الحرص على تقديم الخدمة التعليمية في أفضل صورها، وتصحيح مسار المعلمين وتطويرهم واكتشاف قدراتهم الكامنة ودوافعهم الذاتية التي يستطيعون من خلالها قيادة أنفسهم والاندماج الكامل مع رؤية المدرسة وأهدافها.
  - إظهار الامتتان والتقدير لجهود المعلمين والاعتراف بأثر ممارساتهم في تطوير الأداء، وإشاعة أجواء الرضى والدعاية في بيئة العمل.
  - تهيئة بيئة جاذبة تسهم في تقديم المعلمين لأفضل ما لديهم واستثارة الجمال والروعة لدى المعلمين وحثهم على إبراز أفضل ما لديهم.
- ويعرف الباحث القيادة المتسامية إجرائياً بأنها: أحد أنماط القيادة التي تهدف إلى السمو والترفع عن الصغائر، واحتواء جميع المعلمين في جو تسوده الروحانيات والقيم والحكمة والسلوكيات الحميدة.

#### ب- السمات والخصائص الأساسية للقيادة المتسامية:

تتضمن القيادة الخادمة عشر خصائص والتي يفترض توافرها في القائد ليتصف بأنه قائد متسامي، وهي<sup>٣٦</sup>:

- الرؤية: يجب أن يكون للقائد المتسامي نظرة مستقبلية فيما يتعلق بأهداف المنظمة، وخطتها، واستراتيجياتها، وهذا يتطلب توافر الخبرة والرؤية، والبصيرة العميقة لدى القائد.
- الاستماع: إن حُسن الاستماع لمتطلبات المعلمين يُظهر مدى احترام وتقدير القائد للمعلمين، وهذا يزيد الثقة بين القائد والمعلمين.
- الإقناع: يقصد به استخدام أساليب مناسبة في إقناع الآخرين بدلاً من الإكراه، والتعامل مع الآخرين بفاعلية تجاه بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل الواحد.
- الوعي: يجب أن يدرك القائد كافة الأمور المحيطة به؛ لأن ذلك يساعد في معرفة مشاعر العاملين في المنظمة، ويؤثر على مستوى أدائهم.
- البصيرة: توفر البصيرة للقائد المتسامي التعلم من التجارب السابقة، وتفادي الوقوع فيها مرة أخرى، وذلك باتخاذ القرارات الصائبة.
- القبول: إن التعايش في بيئة العمل يتطلب من القائد المتسامي والمعلمين بذل الجهود للتفاهم، والتواصل البناء في إطار الاحترام المتبادل.

- **المبادرة:** وتعد من أبرز الخصائص التي تدل على القيادة المتسامية، حيث يدل ذلك على استعداد القائد للعمل، وإنجاز المهام في أوقاتها.
- **الإشراف والمتابعة:** تدل على قدرة القائد المتسامي على متابعة العمل والإنجاز، ومتابعة المعلمين وتلبية احتياجاتهم.
- **تنمية المعلمين:** يقصد بها تحمل المسؤولية الالتزام برعاية المعلمين داخل المؤسسة التربوية، والعمل على تنمية وتطوير أدائهم المهني.
- **العطف:** يعنى القائد الخادم إلى فهم المعلمين والتعاطف معهم، كما يحتاج المعلمون إلى من يعترف بوجودهم، فأكثر القذة نجاحًا الذين أصبحوا مستمعين ماهرين ومتعاطفين.

### ج- أبعاد القيادة المتسامية:

- ١- **الروحانية:** تعني العمل من خلال التأثير والإقناع، وليس عن طريق تقييد المعلمين، بهدف تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية.
  - ٢- **القيم والاتجاهات:** تعد القيم المجتمعية جوهر المؤسسات وتعبر عن هويتها وهي تساعد على تحقيق الأهداف فهي تحدد أنماط السلوك المرغوب والغير مرغوب، وتنشأ القيم من أربعة عوامل تجتمع لتكون قيما الشخصية وتطورها، وهي: الأسرة وتجارب الطفولة، أحداث الصراع التي تستدعي اكتشاف الذات، تغيرات الحياة الكبرى، العلاقات الشخصية مع الأفراد<sup>(٣٧)</sup>.
- ويتضح اهتمام المؤسسات بالقيم الشخصية للمعلمين، حيث إنها الدافع وراء تحقيق الأهداف، وتعديل سلوك المعلمين، وتوجيهه نحو انجاز المهام، كما تميز المؤسسة التربوية عن غيرها.
- وتأتي أهمية الاتجاهات من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد وإن المؤسسات تسعى إلى فهم اتجاهات المعلمين وتقييمها ومعرفة الاتجاهات الإيجابية منها والاتجاهات السلبية، وبذلك تكون قادرة على اتخاذ قرارات بشأنها تعزيز ما هو إيجابي مثل الولاء التنظيمي والحب والإخلاص والصدقة والتقدير، وتجنب ما هو سلبي مثل الكراهية والأناية والصراع والتوتر في العمل<sup>(٣٨)</sup>.

- ٣- **السلوكيات:** تظهر سلوكيات القائد المتسامي في أقواله وأفعاله، وفي اتخاذ قرارات لصالح العمل، فمن سلوكيات القيادة المتسامية الحب، والإيثار، والأمل/ الإيمان، والرؤية، وتسهم تلك الأبعاد في تحفيز القائد لأتباعه، وبالتالي شعورهم بقيمة ما

يقومون به مع أعضاء الفريق، والحاجة إلى التقدير والاحترام، والمكافأة والتحفيز (٣٩).

٤- الرؤية والأمل والإيمان: تعرف الرؤيا بأنها نموذج ذهني لكل قائد، وتستخدم لفهم عمليات النظام، وتحدث الرؤية بطريقتين الأولى عقلانية وموضوعية، والأخرى بديهية وموضوعية، وتختلف حسب نمط القيادة، حيث يعمل القائد على توجيه طاقات المعلمين نحو هدف مشترك بطريقة إبداعية من خلال تصميم الرؤيا والسياقات الاجتماعية لكي يعرف المعلمون أدوارهم من أجل تحويل الرؤيا إلى واقع، ومن هنا ينظر المعلمون للقائد المتسامي على أنه:

- نموذج يحتذى به المعلمون.
  - يبني الثقة بالنفس لدى المعلمين.
  - يخلق تحديات للمعلمين.
  - يكافئ المعلمين الذين يتصرفون باستمرار مع الرؤية<sup>٤٠</sup>.
- ويرتبط الأمل والإيمان ارتباطاً وثيقاً بالقيادة المتسامية، حيث يعد الأمل الرغبة في حدوث الشيء بينما الإيمان يعني الاقتناع التام بالشيء الذي لم تثبته الأدلة المادية، فالمعلمون الذين لديهم الأمل والإيمان سيكونون مستعدون لمواجهة الصعوبات وتحمل المعاناة لتحقيق أهدافهم لأن الإيمان هو الدافع للمعلمين لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة<sup>٤١</sup>
- ثانياً: الإطار النظري للمناخ التنظيمي:
- أ- مفهوم المناخ التنظيمي:
- مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تحكم وتوجه سلوك العاملين داخل المدرسة وهو ما يميز مدرسة عن مدرسة أخرى، ويساعد على وضوح وعلانية القرارات والقوانين، مما يعكس سهولة وسلاسة عملية الاتصال بين العاملين داخل المدارس، وجعل العمل في المدرسة قائم على الوضوح والشفافية لجميع العاملين (٤٢).
  - مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل من حيث نوع العلاقات، وطرق اتخاذ القرار، والتي تؤثر في سلوك العاملين في النواحي التعليمية والإدارية والاجتماعية والمادية، والتي تساعد على تجويد أداء الجهاز الإداري والمعلمين بما يحقق القدرة التنافسية (٤٣).
  - مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل، والتي ينظر إليها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل الأشخاص الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة ويفترض أنها تؤثر على دوافعهم وسلوكهم (٤٤).

- مجموعة الخصائص (أبعاد) قابلة للقياس لبيئة العمل التي تؤثر على دوافع وسلوكيات الأفراد<sup>(٤٥)</sup>.

ويعرف البحث المناخ التنظيمي إجرائيًا بأنه: البيئة الديناميكية للمؤسسة التربوية والتي تشمل (الهيكل التنظيمي، ومناخ الاتصال، وصنع القرار، والقيادة الإدارية، والحوافز) والتي لها تأثير على العملية التعليمية والإدارية وسلوك العاملين في المدرسة، وكذلك المخرجات التعليمية، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي".  
ب- أبعاد المناخ التنظيمي:

١- **الهيكل التنظيمي:** يعني الشكل العام للمؤسسة التربوية الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري، وتخصصات المعلمين، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين المستويات الإدارية المختلفة، وارتباطها الإداري بالمؤسسات الأعلى والمؤسسات الموازية<sup>(٤٦)</sup>.

٢- **الاتصال:** يعرف مناخ الاتصال بأنه "مناخ اتصال مفتوح"، إذا تم نقل المعلومات بحرية في بيئة داعمة وتشاركية وموثوقة وبشكل مريح وودود مع بقية الأعضاء، هذا بعكس مناخ الاتصال السلبي الذي يمنع الأعضاء من التواصل بصراحة وصدق<sup>(٤٧)</sup>.

٣- **القيادة وصنع القرار:** إن القيادة الإدارية التي تدرك كيفية التأثير الإيجابي على المناخ التنظيمي ومناخ الابتكار وسلوك العمل الداعم للإبداع وسيخلقون معظم الفرص للتجويد في مؤسساتهم والتي بدورها قد تعزز أداء المؤسسات التربوية، لذلك تهتم القيادة برأس المال البشري الذي يلعب دورًا رئيسيًا في نجاح المؤسسة التربوية، وتسعى القيادة الإدارية إلى بناء مناخ تنظيمي قوي يدعم الابتكار والإبداع، فلا يمكن التجويد والتحسين إلا في مناخ يشجع الأفكار الجديدة، ويطور العقلية الجماعية<sup>(٤٨)</sup>.

ويتعلق صنع القرار بمدى فهم المعلمين وإدراكهم عملية اتخاذ القرار، ومدى التطور الحاصل في تلك العملية؛ وذلك فيما يتعلق بالمستويات التنظيمية التي يتخذ فيها القرار، ومدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ضمن المستويات التنظيمية المختلفة<sup>(٤٩)</sup>.

٤- **الحوافز:** يصف هذا البعد درجة اعتماد المؤسسة التربوية في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء المعلم وجدارته، وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية، كما يصف هذا البعد درجة العدالة والموضوعية فيما يتم تطبيقه من عقوبات<sup>(٥٠)</sup>.

ج- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل التي تتداخل مع أبعاده، والتي تتفاعل مع بعضها يتأثر بها ويؤثر فيها، وينتج عن هذا التفاعل نوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية، وسوف نعرض فيما يلي للأهم العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي. إن عوامل المناخ التنظيمي التي يمكن أن تؤثر على جمع المعلومات الاستخبارية، ونشر هذه المعلومات وتنفيذ الاستجابة هي: تركيز الإدارة العليا، والنفور من المخاطر، والصراع بين الأقسام، الترابط بين الأقسام وإضفاء الطابع الرسمي، والمركزية، ونظام المكافآت، والالتزام التنظيمي، وروح العمل الجماعي<sup>(٥١)</sup>.

ومن العوامل التي تؤثر على جودة المناخ التنظيمي تعاون مجموعة العمل والود والدفء بشكل عام العلاقات بين أعضاء المجموعة وفخرهم في مجموعة العمل، كما يشمل الصراع والغموض العناصر المتعلقة بالتعارض الملحوظ في الأهداف والغايات التنظيمية، بالإضافة إلى غموض الهيكل التنظيمي والأدوار، وسوء التخطيط، والثقة في القائد، وتصورات حول جو مفتوح للتعبير عن الأفكار<sup>(٥٢)</sup>.

وتعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرًا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورًا رئيسيًا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضًا من أجل التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كما يقدم المكافآت ويهتم بمشاكلهم، ويدافع عن مصالحهم<sup>(٥٣)</sup>.

كما توجد علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية، يرجع ذلك إلى أن مستوى التنظيم في المؤسسة التربوية يساهم بشكل إيجابي في تنمية العلاقات الإنسانية، ويعتبر المناخ التنظيمي التربة الخصبة لنمو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية لما له من دور كبير في تذليل الصعوبات أمام المعلمين من قبل إدارتهم الذي بدوره ينعكس إيجابًا على أداء وسلوك المعلمين؛ تعبيرًا منهم بالامتنان لما حققته لهم الإدارة ولما هيأته لهم حيث يرون في إدارتهم منصفًا لهم ومنتبعا لاحتياجاتهم<sup>(٥٤)</sup>.

إن ظهور العلاقات الإنسانية على رأس أي قائمة من المشاكل ليس بالأمر الغريب لذلك من الضروري تدريب القائد أو المدير على مهارات العلاقات الإنسانية، فالقائد المتسامح يقدر العمل الجيد، ويؤكد على أهمية الرضا الوظيفي، ويحترم الذات، ويحدث توازنًا بين العلاقات الشخصية والسلوكيات الموجهة نحو المهام مع إدراك أن كلاهما مهم<sup>(٥٥)</sup>.

لا يتسم المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية بالاستقرار نظرًا لعدة عوامل كحركة الدوران

بين القيادات والمعلمين، وضخامة العمالة داخل المؤسسة التربوية، لذلك سعت وزارة التربية والتعليم لتطوير العمالة المدرسية (الموارد البشرية) بصورة دينامية؛ لأنها المسئولة عن نوعية المناخ التنظيمي القائم ومدى ثباته واستقراره بما يؤثر إيجاباً على العملية التعليمية. يعبر الضعف المؤسسي عن الدرجة التي تكون فيها المؤسسة التربوية عرضة للتأثر بالخارج نتيجة ضغوط الآباء والمجموعات التي تتحدث بصوت عالٍ، وهذا نتيجة ضعف العلاقة بين القائد والمعلمين، والانعزال عن مطالب المجتمع والآباء مما يؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدرسة الثانوية العامة<sup>(٥٦)</sup>.

يواجه المناخ التنظيمي العديد من الصعوبات التي تنعكس على سلوك أعضاء المؤسسة التربوية، منها<sup>(٥٧)</sup>:

- وجود عدد من الصعوبات التي تحدث هدرًا منها ما يتصل بالمعلمين والطلاب والإدارة التعليمية ومنها ما يتصل بالمبنى المدرسي.
- قصور واضح في تناول الأدوار الإدارية فقد غلب عليها التسلط والتشبث به بالإضافة إلى حب إثارة المشكلات والتفرد بالكلمة.
- إخفاق المدرسة على استغلال واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها وضعف تواصلها مع البيئة المحيطة بها.
- صعوبة الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة.

يرتبط المناخ التنظيمي بتنمية رأس المال العلائقي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام، وكيف يساعد في تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المعلمين وبعضهم البعض، وبين المعلمين والقيادة المدرسية، وبين القيادة والمستفيدين ومؤسسات المجتمع الخارجي، وعلى الرغم من أهمية المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في تكوين علاقات إيجابية، فهناك بعض جوانب القصور بهذه المؤسسات والتي تؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين القيادة المدرسية والمعلمين، بسبب تدخل القيادة بشكل مستمر في شؤون المعلمين، وندرة المناقشات معهم، وانفراده باتخاذ القرارات وضعف مشاركتهم، وهو ما يؤدي إلى توتر العلاقات بينه وبينهم، وزيادة حدة النزاعات، ومن ثم لا تتحقق أهداف المدرسة وتقل فاعليتها، ويتضح أثر هذه النزاعات فيما يلي<sup>(٥٨)</sup>.

- عدم اهتمام القيادة المدرسية بمبدأ مشاركة المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات.

- تصميم القيادة المدرسية على تصعيد المشكلات التي قد تحدث بين المعلمين وبينه أو بين المعلمين وبعضهم البعض إلى الإدارة العليا.  
ومما سبق ونتيجة العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي يستطيع الباحث أن يميز بين نوعين للمناخ التنظيمي، وهما المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، كما يلي:

### جدول رقم (1)

#### مقارنة بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي

المناخ التنظيمي السلبي	المناخ التنظيمي الإيجابي
يؤثر بشكل سلبي على سلوكيات العاملين، ويتصف ب:	يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين، ويتصف ب:
- الجمود والتقليد والبعد عن الأفكار الإبداعية والابتكارية.	- الابتكار والإبداع هما شعار المناخ التنظيمي الإيجابي.
- معيار التقدير المادي والمعنوي هو الأقدمية، والوساطة والمصالح الشخصية.	- معيار التقدير المادي والمعنوي هو الكفاءة والإنتاج، والأفكار البناءة، والإبداع، والابتكار.
- المركزية والاستبداد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	- اللامركزية في صناعة القرارات وتنفيذها.
- قلة الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين؛ مما ينتج عنه ضعف الأداء.	- عمل حصر بالاحتياجات التدريبية؛ لرفع كفاءة العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتبادل الخبرات.
- تمزق العلاقات الاجتماعية نتيجة الصراعات الداخلية وعدم الثقة.	- قوة العلاقات الاجتماعية ناتجة عن التسامح والشفافية.
- عدم تفويض السلطة، وتمكين المعلمين.	- تفويض السلطة، وتمكين المعلمين.
- عجز القيادة عن قبول كل جديد.	- قدرة القيادة على قبول كل جديد.
- الانشغال بالمصالح الشخصية عن المصلحة العامة وهي النهوض بالمدرسة وتطويرها.	- عمل تقييم ذاتي لجميع المجالات داخل للمدرسة بهدف تطويرها.

المصدر: الباحث

نحو إنجاز الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال الاهتمام الشامل بعناصر المنظومة المدرسية، التي تضم المعلمين، والطلاب، والمناهج الدراسية، والأبنية، والمرافق، والتجهيزات المدرسية كالمعامل، بالإضافة للعلاقات داخل المدرسة، وكذلك علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي؛ لأنها مؤسسة اجتماعية تقوم بتربية وتعليم أفراد المجتمع، ولذا يجب على

قائد المدرسة أن يعمل على تجويد المناخ التنظيمي بمدرسته، فلم تعد مهمته مقتصرة على تسيير الأعمال في المدرسة وفقاً للوضع الكلاسيكي المعتاد؛ أي على طريقة رد الفعل، ومواجهة الحالات الطارئة وإنجاز الأعمال الروتينية كوضع الجدول، وحصر حضور وغياب الطلاب والمعلمين، ومساابقة الزمن لتلبية متطلبات الإدارة التعليمية بشقيها الميداني والتقني؛ الأمر الذي يضيع وقت وجهد وتركيز المدير دون تحقيق إضافة نوعية للمدرسة، وإنما العمل وفق خطط معدة بمهنية واحترافية بحيث لا يترك مجالاً للصدفة، كما يحرص على توفير متطلبات البيئة التربوية المناسبة، التي تساعد على النهوض بالطلاب عقلياً، وجسدياً، ونفسياً، واجتماعياً، والتي تحفز كلاً من المعلمين والطلاب على الابتكار والإبداع، كما أن ممارسته لأدواره القيادية تسهم في التقليل من أعبائه؛ وذلك من خلال تفجير طاقاتهم للعمل الجاد لتحقيق تميز المدرسة وتقديمها<sup>(٥٩)</sup>.

تعتمد طريقة عمل المؤسسة التربوية، واتخاذ القرارات، وتطور العلاقات مع أعضائها على أساس المناخ التنظيمي، ولكي يتم فهم قيم المؤسسة التربوية يجب على أعضائها أن يجسدوا التصورات والآراء المختلفة المتعلقة بالمناخ الحالي، كما أن أسلوب القيادة هو المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة التربوية، ويتحقق التوافق بين قيم المؤسسة التربوية والقيم الشخصية لكل فرد نتيجة قدرة القائد على تنفيذ نموذج القيادة المناسب، فكما يوجد العديد من أنواع المناخ يوجد أيضاً العديد من أنماط القيادة، لذلك نجد أن نمط القيادة يمكن أن يكون السبب والنتيجة للمناخ التنظيمي، ويؤدي حسن الاختيار والتطبيق لأسلوب القيادة إلى تهيئة مناخ مناسب لأنشطة المدرسة، وإلا عندما يكون أسلوب القيادة غير مناسب فإن العنصر الأول الذي يتأثر سيكون المناخ؛ بسبب السخط العام بين العاملين، وتتوقف نسبة نجاح المؤسسة التربوية، وقدرتها على تحقيق أهدافها تبعاً لقدرة القائد على التكيف مع الوضع القائم، لذلك توجد علاقة ترابط قوية بين أنواع المناخ وأساليب القيادة<sup>(٦٠)</sup>.

ويمكن للقائد التأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال<sup>(٦١)</sup>.

١. تحديد أهداف العمل: فالقائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها.
٢. تحديد أساليب العمل: حيث يقوم القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء.
٣. تهيئة ظروف العمل: من خلال التأثير في تشكيل جماعات العمل، وإعادة تهيئة مكان العمل.

٤. إشراك المرؤوسين في الأمور التي تهمهم: فالمشاركة في الوقت والظروف المناسبة تشعرهم بالرضا والاعتزاز بالنفس.
٥. تقديم النصح والخبرة والمشورة: لا أحد ينكر أن قيام القائد بتقديم خبرته ومشورته في المشاكل التي تواجه المرؤوسين تكسبه ثقة واحترام الجميع.
٦. جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يحقق القائد نفوذًا عاليًا يجب عليه أن يحصل على أكبر قدر من المعلومات التي تخص جماعته، ثم عليه أن يحللها ويختار النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء مرؤوسيه.
- وهناك عدة شروط يُعد توافرها شرطًا أساسيًا لوجود مناخ تنظيمي مشجع وداعم للإبداع (٦٢).

- إشراك المعلمين في وضع الأهداف وتنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد الأدوار، وتحقيق التناغم بين الأقسام المختلفة داخل المدرسة.
- الاهتمام بالموارد البشرية (المعلمين)؛ حيث تعتبر مشاركة المعلمين بأرائهم وخبراتهم المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار.
- يظهر دور القائد في إرساء مبادئ التسامح بين أعضاء المجتمع المدرسي، فيكون متقبلًا لاقتراحات المعلمين، لا يغضب من النقد، بل يحوله لأهداف ونتائج ملموسة يشعر بها الجميع، ويكون موجهاً وداعماً للجميع (المعلم، والإداري، والطالب، والعامل).
- إن الممارسات السلوكية الجيدة للقائد تتطلب منه تحقيق كفاءة الأداء وتنمية مهارات العاملين، كما يجب أن يتبع القائد ما يلي:
  - إعداد المناخ الصالح للعمل.
  - توجيه سير العمل ورقابته.
  - قيادة جماعة العمل.
  - مواجهة القصور والخطأ في أداء العاملين.

عندما يقدر القائد العاملين يكونون أكثر سعادة وتعاونًا وإنتاجيةً، كما أن الهدف من الممارسات الإصلاحية للمناخ التنظيمي هو التركيز المتعمد على بناء فرص التعلم مع الآخرين، والتي تشمل الاستثمار في بناء الأنظمة والعمليات التي تخلق فرصًا لتعميق الروابط والعلاقات بين الأفراد، ولذلك تساعد الحركة الإصلاحية في المدارس المعلمين على التركيز على التدابير الاستباقية لبناء مناخات مدرسية إيجابية والتحول من الاستجابات العقابية لمعالجة الضرر إلى تلك التي تدعم مبادئ الممارسات التصالحية

## ب- الجهود المصرية المبذولة لتجويد المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر

يمكن أن تكون الجهود المبذولة لتحسين وتجويد المناخ التنظيمي مقلقة ومزعجة ومخيفة، حتى الجهود المتوقعة أو المرحب بها يمكن أن تسبب الخوف والتوتر والاستياء والمقاومة، وأما عن ردود الفعل المقاومة لتلك الجهود فنجدها تمر بعدة مراحل: الإنكار، المقاومة، الاستكشاف والتساؤل والتفكير، واخيراً الالتزام، ولكن القادة المتسامحون يجب أن يسمحوا لعملية تحسين وتجويد المناخ التنظيمي بالحدوث؛ لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة التربوية، وقد حددت إحدى الدراسات خمس خطوات يمكن للقيادة المتسامية اتخاذها لتحسين قدرتهم على التكيف، وتوجيه الفرق خلال أوقات تحسين وتجويد المناخ التنظيمي:

- ١- العامل الحاسم في القيادة المتسامية الناجحة هو احتضان الفضول الذي يسمح بطرح الأسئلة التي تساعد على فهم تأثير المعلومات الجديدة على المؤسسة التربوية.
- ٢- من المهم ألا يرتبط القادة بخطة أو استراتيجية واحدة، وأن تبقى الخطط الاستراتيجية مفتوحة، وذلك بسبب التطور السريع، فيكون هناك خطط بديلة جاهزة.
- ٣- أنشئ أنظمة دعم، فلن يستطيع القائد القيام بعملية التحسين والتجويد للمناخ التنظيمي بفرده، ولكن يجب استدعاء الأصدقاء والأقران والمدرسين والموجهين والزملاء المحترفين وأفراد الأسرة وغيرهم؛ ليكونوا بمثابة أنظمة دعم في أوقات التغيير.
- ٤- زيادة الوعي الذاتي، تتحسن القدرة على التكيف عندما نفهم رد فعلنا على التغيير ويمكننا إدارة عواطفنا وردود أفعالنا بشكل أفضل؛ لفهم أهمية المناخ التنظيمي الصحي بين أعضاء المؤسسة التربوية، وتأثير ذلك على نتائجها.
- ٥- إعادة صياغة المواقف المهتدة على أنها فرص للنمو، من خلال التدريب والترحيب بالتجارب الجديدة على أساس منظم (٦٤).

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم في خطتها الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠ إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها محور رئيسي لإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي، ويتضح ذلك فيما يلي (٦٥).

**الهدف العام:** بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية، توفر برامج التنمية المهنية كمحور رئيسي داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة وفي إطار دولي متميز.

تعتمد منظومة التعليم بالدرجة الأولى على الكوادر البشرية في تحقيق أهدافها من إنتاج أجيال على درجة رفيعة من الخلق والمهنية تبني مجتمعاً يقوم على التعلم واقتصاداً يقوم على المعرفة. ويعد التعليم قبل الجامعي المصري أحد أكبر نظم التعليم في العالم، والأكبر بإقليم شمال إفريقيا والشرق الأوسط (طلاباً وعمالة). يستحوذ قطاع التعليم في مصر على ما يناهز ثلث العاملين بالجهاز الحكومي للدولة، فهو يشكل قطاعاً خدمياً كثيف العمالة. إلا أن بعضاً من هذا الكبر في حجم القطاع يعتبر نوعاً من الترهل نتيجة عدة سياسات متراكمة خطأ، وهو ما يفرض الحاجة إلى تطوير مستمر لمنظومة الإدارة وتنمية قوة عمل بهذا الحجم بدرجة عالية من الكفاية الكمية والنوعية تضمن خريجاً على مستوى عالٍ بمعايير الجودة وبكفاءة مناسبة في استغلال الموارد.

الخطوة الثالثة: نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة لتجويد المناخ التنظيمي في ضوء مدخل القيادة المتسامية.

- أ- بالنسبة للقيادة المتسامية:
- 1- ضرورة تدريب المرشحين للقيادة المدرسية على برامج القيم واحترام الآخر.
  - 2- ضرورة أن يشمل التدريب مواقف من الواقع، واقتراح الحلول لها.
  - 3- عمل دورات تنشيطية للقادة؛ للوقوف على مستواهم المهني.
  - 4- المتابعة الدورية للقيادات المدرسية؛ لمتابعة مدى استفادتهم من الدورات التدريبية.
  - 5- استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.
- ب- بالنسبة للمناخ التنظيمي:
- يواجه المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمصر العديد من التحديات التي تعوق تجويده، ومنها:
1. انعدام الثقة بين القائد والمعلمين.
  2. عدم تبادل الخبرات، ورفض أصحاب الخبرة تبادل خبراتهم مع الآخرين؛ ليكونوا هم المتميزون دونهم.
  3. ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي.
  4. شيوع الجمود والتقليد، والبعد عن الإبداع والابتكار.
  5. عدم الشعور بالحرية في توظيف الطاقات.
  6. التعدد في أنماط القيادة داخل المدرسة الواحدة، والتمسك بالتنفيذ الحرفي للوائح والقوانين.
  7. عدم امتلاك القادة للمهارات القيادية، وعدم تحقيق التوازن بين العمل والعلاقات

- الاجتماعية بشكل يعوق تحقيق الأهداف.
٨. عدم وجود معايير تحدد طبيعة المناخ التنظيمي وأبعاده داخل المدرسة بشكل يعوق قياس المناخ التنظيمي.
  ٩. عدم وجود برامج تدريبية خاصة بالمناخ التنظيمي؛ للتوعية بأهمية هذا المعيار في النهوض بالعملية التعليمية، والارتقاء بالمدرسة إلى أعلى مكانة.
  ١٠. ضعف المشاركة المجتمعية، للمساهمة في حل معوقات العمل المدرسي.
- ج- توصيات ومقترحات
١. علي المدرسة القيام بعمل استطلاع رأي دوري لقياس مستوى المناخ التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة.
  ٢. عمل دورات تدريبية دورية لمدراء لتجويد التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر.
  ٣. تقديم المدير مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين من المعلمين.
  ٤. إعلاء روح العمل الجماعي التعاوني.
  ٥. يقوم القائد المتسامي بمشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار، مع تشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في جميع المجالات والمهام المدرسية.
  ٦. تقوم القيادة المتسامية بخلق جو يسوده المشاركة والتعاون والود والترابط والولاء تجاه المدرسة من خلال تشجيع المعلمين على بذل أقصى جهد، لإنجاز المهام المطلوبة.
  ٧. قيام القيادة المتسامية بعمل زيارات للمدارس؛ لتبادل الخبرات.
  ٨. احتفاء القيادة المتسامية بكل من يشارك في تجويد المناخ التنظيمي مادياً ومعنوياً.

(<sup>١</sup>) محمد بن عبد الله آل ناجي. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع الحميضي بالرياض، ط٧، ص٢١.

(<sup>٢</sup>) فاروق عبد الله فيليه، السيد محمد عبد المجيد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ص٢٣١.

(<sup>٣</sup>) جده، علي ناصر يحي، والمخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (٢٠٢١). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ١٦ع – ٥٢٨، ٥٥٥، ص٥٣١.

(<sup>٤</sup>) برور عبد الخالق محمد طاهر رشافايي. (٢٠٢١). القيادة الروحية: المفاهيم النظرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، ص٥.

(<sup>٥</sup>) Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. The leadership quarterly, 19(5), 569-581, p578.

(<sup>٦</sup>) عبد الله، محمد جواد، والمقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، ص٣.

(<sup>٧</sup>) منار منصور أحمد منصور. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التربوية النوعية – جامعة المنصورة، ٣٩ع، ص١١١.

(<sup>٨</sup>) سامح محمد سالم الضروس. (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، الأردن، ص٣.

(<sup>٩</sup>) Ponni, V. Relationship between emotional intelligence and teaching aptitude of the selected secondary school teachers in Chennai city and their organisational climate, p47.

(<sup>١٠</sup>) King, J. C. (2018). Organizational Climate in Texas Private Schools (Doctoral dissertation, The University of Texas at San Antonio), pp7-8.

(<sup>١١</sup>) هناء شحته السيد مندور. (٢٠١٨). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد

التنظيمي. الإدارة التربوية، ١٩ (١٩)، ١١٧-١٧، ص ١٢٦.

<sup>(١٢)</sup> يحيى إسماعيل محمود. (٢٠١٨). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٢، ع ٧، ص ٣٣٧.

<sup>(١٣)</sup> رباح رمزي عبد الجليل. (٢٠١٨). تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام من أجل تحسين أداء العاملين بها من وجهة نظر معلمها دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٣، ع ٤، ص ٢٢٠.

<sup>(١٤)</sup> عبد المنعم الدسوقي حسن الشحته. (٢٠١٧). تطور الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، ع ٢١، ص ٢٩٤.

<sup>(١٥)</sup> جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٣٣.

<sup>(١٦)</sup> العزمي، عايد مرزوق عايد، والصريرة، خالد أحمد سلامة. (٢٠١١). نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ١٠.

<sup>(١٧)</sup> Grimm, R. (2021). Successful Leadership Through Rapid, Unplanned Change (Doctoral dissertation, University of South Florida), p11.

<sup>(١٨)</sup> باسم مصطفى ابراهيم العواد (٢٠٢١). المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام (الواقع- المأمول)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٦ (١)، ١٦١-١٨٠، ص ١٦٥.

<sup>(١٩)</sup> Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical

leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*. p1052.

<sup>20</sup>(Martins, N., & Von der Ohe, H. (2003). organizational climate measurement-new and emerging dimensions during a period of transformation. *South African journal of labour relations*, 27(3\_4), 41-59. P44.

<sup>(٢١)</sup> الوعلاني، عبد الله حسن، والشمراني، حامد محمد علي. (٢٠٢٢). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع١٤٣، ٢٨٦-٢٥٥.

<sup>(٢٢)</sup> جده، علي ناصر يحيى، والمخلفي، سلطان بن سعيد عبده. (٢٠٢١). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع١٦، ٥٢٨-٥٥٥.

<sup>(٢٣)</sup> خضير، ليلي عبد الله، والعامري، فراس محمد. (٢٠٢٠). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الاداء الجامعي (بحث ميداني)، *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(121), 156-175.

<sup>(24)</sup> Grimm, R. (2021). *Successful Leadership Through Rapid, Unplanned Change* (Doctoral dissertation, University of South Florida).

<sup>(25)</sup>(Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, 51(2), 131-139.

<sup>(٢٦)</sup> عبد المولى، هدى علي صالح. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، ع٢٧.

(٢٧) البربري، محمد أحمد عوض. (٢٠٢٠). تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية والدقهلية للحد من ضغوط العمل الوظيفية: دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مج، ٣٤، ع ٥٢.

(٢٨) بلبل، يسرا شعبان إبراهيم. (٢٠٢٠). الإسهام النسبي للمناخ المدرسي وأنماط إدارة الفصل الدراسي في التنبؤ بالتفاوت الأكاديمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية والخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣١، ع ١٢٢.

(29) Don, Y., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Omar-Fauzee, M. S., & In-Keeree, H. K. (2021). Challenges for Using Organizational Climate Tools for Measuring Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 465-475.

(30) MARTÍNEZ-ARROYO, J. A., & VALENZO-JIMÉNEZ, M. A. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015.*

(31) Valdez, A. V., Guro, A. P., Cana, N. H., & Lawi, L. M. (2019). School organizational climate and job satisfaction of MSU junior high school teachers. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 2(1), 92-99.

(٣٢) العميرة، حنان جمال، ومصطفى، محمد بسام. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، ص ٩.

(٣٣) الوعلائي، عبد الله حسن، والشمراني، حامد محمد علي. (٢٠٢٢). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٤٣ع، ٢٨٦-٢٥٥، ص ٢٦٤.

(34) Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, pp203-204.

(35) جده، علي ناصر يحيى، والمخلافي، سلطان بن سعيد عبده. مرجع سابق، ص ١٧.

(36) Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30, pp27-29.

(37) Vogds, J. C. (2001). Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization, p19.

(38) خضير، ليلي عبد الله، والعامري، فراس محمد. مرجع سابق، ص ١٦٢.

(39) جده، علي ناصر يحيى، والمخلافي، سلطان بن سعيد عبده. مرجع سابق، ص ٥٣٨.

(40) Kantabutra, S. (2010). Vision effects: a critical gap in educational leadership research. *International Journal of Educational Management*, p383.

(41) Jeon, K. S. (2011). *The relationship of perception of organization performance and spiritual leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context*. The Pennsylvania State University, p34.

(42) أبو أحمد، محمد عبد المطلب إبراهيم أبو أحمد، الحرون، منى محمد السيد، ومجاهد، محمد إبراهيم

عطوة. (٢٠٢١). تطور المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة بالشفافية: دراسة ميدانية بمحافظة الغربية (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة مدينة السادات، ص ٨٤-٨٥.

(43) باسم مصطفى إبراهيم العواد (٢٠٢١). المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام (الواقع- المأمول)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٦(١)، ١٦١-١٨٠، ص ١٦٥.

<sup>44)</sup>(Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. Management Research Review. p1052.

<sup>45)</sup>(Martins, N., & Von der Ohe, H. (2003). organizational climate measurement-new and emerging dimensions during a period of transformation. South African journal of labour relations, 27(3\_4), 41-59.

<sup>(٤٦)</sup> فليه، فاروق عبدة. عبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٩٦.

<sup>47)</sup>(Balli, F. E., & Ates, Ö. T. (2021). Organizational Communication Climate: Scale Development Study. Cukurova University Faculty of Education Journal, 50(1), 400-433, p402.

<sup>48)</sup>(Önhon, Ö. (2019). The relationship between organizational climate for innovation and employees' innovative work behavior: ICT sector in Turkey. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 50(11), 53-64, p56.

<sup>(٤٩)</sup> وفاء بنت حمد التويجري. (٢٠١٣). المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص ٤٤.

<sup>(٥٠)</sup> وفاء بنت حمد التويجري. (٢٠١٣). المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص 37.

<sup>51)</sup>(Hafer, J., & Gresham, G. G. (2008). Organizational climate antecedents to the market orientation of cross-functional new product development teams. Journal of Behavioral and Applied Management, 9(2), 184-205, p189.

<sup>(52)</sup> Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. Business & Economics Research Journal, 6(2), p6.

(٥٣) رضا، محاد. (٢٠١٨). المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة التراث، ٢٩٤، ٥٧١-٥٨٦، ص ٥٧٥.

(٥٤) عرعاوي، غدير عطا يوسف، والبياني، عبد الجبار توفيق. (٢٠١٥). علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ص ٦١-٦٢.

(55) Durante, G. (2005). Managerial skills, human relations skills, and involuntary turnover of school administrators. St. John's University (New York), School of Education and Human Services, p63.

(56) King, J. C. (2018). Organizational Climate in Texas Private Schools (Doctoral dissertation, The University of Texas at San Antonio), p 15.

(٥٧) أحمد أبوظالب، صفاء علام محمد، محمد محمود شاهين، على السعيد جمعه. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١ (العدد الثالث)، ٤٥-٧٥، ص ٤٨.

(٥٨) عزة جلال مصطفى. (٢٠٢٠). التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية، ١٧ (س ١٧. ٩٠٤. ج ١ (يناير ٢٠٢٠))، ٣٠٢-٢٣١، ص ٢٦٩.

(٥٩) حسن بن ظافر أحمد عقدي. (٢٠١٨): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٤ (٥)، ١٤٠-٢٤٩، ص ص ١٦٦-١٦٥.

(60) Novac, C., & Bratanov, C. I. (2014). The impact of the leadership style on the organizational climate in a public entity. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 2(1), 155-180, p161.

(٦١) الصيرفي، محمد. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص ١٥٧.

(٦٢) ماهر أحمد حسن محمد، وعمر محمد محمد مرسى (٢٠١٢): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسبوط، مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط، مج ٢٨، ع ٢، ص ٣٠٢.

<sup>63</sup>(Estelle Archibold (2014): Restorative Approach in Schools: Systemic Approaches to Building Positive School Climates, Journal of Pedagogy, Pluralism, and Practice, Volume 6, Issue 1, p58.

<sup>64</sup> ( Calarco, A. (2020). Adaptable Leadership: What It Takes to Be a Quick-Change Artist. White Paper. Center for Creative Leadership, p11.

<sup>65</sup> وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، التعليم المشروع القومي لمصر، ص ص ٩٦-٩٧.