

السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية
الثانوية في محافظة بغداد
أ.م.د تغريد خضير كاظم
التربية الخاصة

tagreed.kk@uomustansiriyah.edu.iq

مستخلص البحث :

تتبلور مشكلة البحث في رصد حالة من التراجع أو المتدني في مستوى الأداء العام في المدارس الحكومية الثانوية ، وحسب خبرة الباحثة في مجال التربية والتعليم، ونتيجة توسع الساحة التنافسية في مجال التربية والتعليم ، وستجابة لمتطلبات عصر الانفجار المعرفي والتحول التقني، بات تطوير النظم المؤسسية ركيزة أساسية لردم الفجوة بين الواقع التشغيلي والمتغيرات العالمية الحديثة في مجال التربية والتعليم، وإتباع طرق عمل جديدة، لمجارية تلك التطورات بمختلف المؤسسات التربوية والتعليمية، من طريق البحث عن دور السلوك القيادي وعلاقتها بالمناخ التعليمي ، وذلك من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ويستهدف البحث الحالي الى التعرف على السلوك القيادي من وجهة نظر الهيئة التدريسية في مديرية تربية محافظة بغداد، حيث تشكلت عينة البحث من (130) تدريسي وتدرسية (75) ذكر، و (55) انثى، أذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وقامت الباحثة بأعداد إستبانة كاداة لقياس مستوى السلوك القيادي كمحور اول، اما المحور الثاني فجاء حول المناخ التنظيمي، من طريق استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت نتائج البحث ما يأتي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (كمهارة فكرية) والمناخ التنظيمي.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (المهارة الانسانية) والمناخ التنظيمي.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (المهارة الفنية) والمناخ التنظيمي.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (المهارة الرقمية) والمناخ التنظيمي.
- وفي ضوء النتائج خرج البحث ، بجملة من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بموضوع البحث.
- الكلمات المفتاحية:** السلوك القيادي، المناخ التنظيمي، المدارس الحكومية الثانوية.

الفصل الاول **مشكلة البحث وخلفيته النظرية**

مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث في رصد التباين الملحوظ في مهارات السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد ، ومدى انعكاس ذلك على المناخ التنظيمي السائد فيها، وينبع الشعور بالمشكلة من الحساسية العالية للميدان التربوي كونه الرافد الأساسي للكفاءات المجتمعية، وما يواجهه من نقد وتحليل مستمر، ومن خلال خبرة الباحثة الميدانية في التربية والتعليم وملاحظاتها لاختلاف مستويات الأداء الإداري، يسعى هذا البحث لاستقصاء طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين من وجهة نظر الهيئة التدريسية، للوقوف على التحديات التي قد تعيق تطور البيئة المدرسية.

وتتحدد مشكلة البحث أيضا في رصد طبيعة الدور الذي يلعبه السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد، ومدى مساهمته في تشكيل مناخ تنظيمي (إيجابي أو سلبي) داخل تلك المدارس، فبالرغم من الجهود التربوية المبذولة، قد يلاحظ وجود تباين في مستويات الرضا الوظيفي والانضباط المدرسي، مما يشير إلى احتمالية وجود قصور في بعض الأنماط القيادية المتبعة أو عدم مواءمتها لمتطلبات البيئة التعليمية الحديثة (حميد، 2022: 59).

ويمكن بلورة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

(ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد وبين المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر الهيئة التدريسية).

أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه السلوك القيادي في تشكيل بيئة العمل التربوي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1- إثراء المكتبة التربوية: تقديم إطار نظري ومعرفي حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي، خاصة في مرحلة التعليم الحكومي الثانوي التي تعد مرحلة مفصلية في النظام التعليمي.

2- توفير مرجع للباحثين: يفتح هذا البحث آفاقاً بحثية جديدة أمام الدارسين والباحثين، من خلال تزويدهم بأداة دراسة ومؤشرات علمية يمكن البناء عليها لإجراء بحوث مستقبلية تتناول عينات ومجالات تربوية متنوعة.

1- تطوير البيئة المدرسية: تسهم نتائج البحث في توجيه مديري المدارس نحو تبني أنماط قيادية تعزز من إيجابية المناخ التنظيمي، مما ينعكس طردياً على استقرار الميدان التربوي ورضا المعلمين.

2- تجويد العملية التعليمية: تفعيل نتائج البحث وتطبيق توصياتها على أرض الواقع يسهم ولو بمساهمة بسيطة في تمكين المخططين التربويين من تصميم برامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءة الإدارة المدرسية، وصولاً إلى تحقيق مناخ تنظيمي عالي الجودة.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
2. التعرف إلى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
3. التعرف إلى الفروق في السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد تبعاً لمتغيرات (الجنس: ذكور ، اناث) و (التخصص: علمي ، انساني).

حدود البحث:

تحدد مجالات هذا البحث ومداها وفقاً للمحددات الآتية:

- 1-الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عينة من المدرسين والمدرسات العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية الكرخ الاولى .
- 2-الحدود المكانية :تقتصر الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات تربية محافظة بغداد.
- 3-الحدود الزمانية : تم تطبيق هذا البحث وجمع بياناته الميدانية خلال العام الدراسي 2025 - 2026م.
- 4-الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على استقصاء العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية والمناخ التنظيمي السائد فيها، كما تعكسه وجهات نظر أفراد عينة البحث.

مصطلحات البحث:

1- السلوك:

اصطلاحاً : هو مجموعة من الاستجابات أو النشاطات (الحركية، أو الذهنية، أو الانفعالية) التي تصدر عن الفرد نتيجة لتفاعله مع مثيرات البيئة المحيطة، وهو يمثل مادة البحث الأساسية في علم النفس لفهم دوافع الأفراد وأفعالهم(زهران، 1983:89).

2- **القيادة:** هي العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعة نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (Shackleton, 1995:45).

3- **السلوك القيادي:** هو النمط الظاهري والممارسة الفعلية التي يتبعها القائد في التعامل مع مرؤسيه أثناء إدارة المواقف المختلفة، بهدف تحقيق أهداف الجماعة، بحيث يصبح هذا النمط نموذجاً مرجعياً يحتذى به من قبل التابعين(سليم، 2009:10).

إجرائياً: هو الأسلوب القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بغداد ، ويُقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون (المدرسون والمدرسات) على أداة البحث(الاستبانة) المخصصة لهذا المتغير.

4- **المناخ التنظيمي (احمد، 2008):** هو البصمة أو الشخصية الداخلية للمنظمة، ويتمثل في منظومة القيم، والاتجاهات، والمعايير، والمشاعر السائدة التي يدركها الأفراد داخل بيئة العمل، والتي تؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وأدائهم (احمد، 2008:15).

5- **وعرفه القريوتي (2009)** مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتُميزها عن غيرها، وتتصف بالثبات النسبي لفترة زمنية معينة، وتؤثر في سلوك أعضائها (القريوتي، 2009:260).
إجرائياً: هو مستوى البيئة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية محل الدراسة، ويُقاس بالدرجة التي تقدّرها الهيئة التدريسية، من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في هذا البحث.

الفصل الثاني **الإطار النظري**

أولاً: الإطار النظري

مفهوم السلوك القيادي:

ان مفهوم السلوك القيادي تمثل في قيادة العمل بروح الفريق الواحد عبر سلسلة من الإجراءات التنفيذية، التي تسعى لتوفير مناخ إيجابي يدفع العاملين نحو الإنجاز المنظم، وحل المشكلات بفعالية لضمان ترجمة رؤية المجتمع وأهدافه التربوية إلى واقع ملموس (الزبيدي، 1988:97).

ويعرف السلوك القيادي على أنه: هو عملية تنسيق الجهود المشتركة بين كافة الكوادر التعليمية والإدارية تحت إشراف قيادي، لترجمة الأهداف التعليمية إلى واقع ملموس. تسعى هذه العملية إلى صياغة بيئة تربوية تلتزم بمبادئ الدولة في إعداد وتأهيل النشء تأهيلاً شاملاً وسليماً (سليم، 2009:22). ومن تعاريف الإدارة المدرسية بأنها نشاط استراتيجي يهدف إلى تفعيل الغايات التربوية من خلال تنسيق الخبرات التعليمية وتوجيهها وفق معايير ونماذج محددة سلفاً، وهي في جوهرها عملية استثمار للموارد البشرية والمادية، تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتوجيه أدائهم (العميرة، 2002:18).

مجالات الإدارة التربوية التي تتعلق بالسلوك القيادي:

أن العملية التربوية مترابطة ومتصلة ومتشابكة بجميع جوانبها، فلا يمكن أن تلعب الإدارة التربوية دوراً بارزاً بالحياة التربوية إذا لم تتمتع بصفات سلوك قيادي مؤثر وفعال مما ينعكس إيجابياً على المناخ التنظيمي في التعامل مع كل المجالات والميادين والقضايا التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعملية التربوية برمتها (سليم، 2009:13). أشار مرسى (1984) إلى مجالات عمل إدارية للقائد التربوي ومن أهمها ما يلي:

1- **الشراكة بين المدرسة والمجتمع:** تعد المدرسة كياناً اجتماعياً ينبثق من احتياجات المجتمع لخدمة تطلعاته وتنشئة أجياله، لذا فإن فاعلية المدرسة وقدرتها على أداء رسالتها ترتبط طردياً بمدى عمق اتساقها العضوي مع محيطها الاجتماعي وتفاعلها مع قضاياها.

- 2- **تحديث المناهج والمنظومة التعليمية:** يتمثل هذا المحور في التحسين المستمر لمكونات العملية التعليمية (محتوى وأداء)، إذ يقع على عاتق الإدارة المدرسية تطوير الاستراتيجيات التدريسية وتحديث أساليب التعلم بما يضمن مواكبة المستجدات وتحقيق أفضل المخرجات للتلاميذ.
 - 3- **شؤون التلاميذ والخدمات المساندة:** يمتد نطاق الإدارة التربوية ليشمل حزمة من الخدمات التي تدعم التعليم الصفّي، بدءاً من الرعاية النفسية والاجتماعية والإرشادية، وصولاً إلى المتطلبات اللوجستية كالكتب ووسائل النقل والاثاث المدرسي، والمباني المدرسية، وهو ما يفرض على الإدارة مهام التخطيط والتنسيق والإشراف المباشر لضمان جودة هذه الخدمات.
 - 4- **إدارة الموارد البشرية (هيئة العاملين):** يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في الإدارة التربوية، حيث تعنى الإدارة باستقطاب وتأهيل الكوادر اللازمة لتنفيذ الخطط التعليمية، نظراً لأن المدرسة الحديثة تدار عبر طيف واسع من التخصصات المهنية والتربوية المتكاملة.
 - 5- **المرافق والتجهيزات المدرسية:** تعتبر البيئة الفيزيائية للمدرسة بما تشمله من مباني، مختبرات، وتجهيزات تقنية ركناً جوهرياً في نشاط الإدارة، إذ يتوقف نجاح البرامج التعليمية على مدى كفاءة وجاهزية هذه الموارد المادية.
 - 6- **الإدارة المالية والميزانية:** يختص هذا الجانب بالرقابة والحوكمة المالية، ويشمل ذلك إعداد الموازنات التقديرية، وإدارة رواتب واستحقاقات الكوادر، وتنظيم عمليات المشتريات والتوريدات، وصولاً إلى الحسابات الختامية، بما يضمن الاستقرار المالي للمؤسسة.
 - 7- **الهيكل التنظيمي والمؤسسي:** يركز البناء التنظيمي على هندسة العلاقات البينية داخل المؤسسة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد بما يحقق التناغم في الأداء، ويضمن توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة. (سليم، 2009: 21).
- المهارات القيادية:**
- يستلزم النجاح في الدور القيادي امتلاك القائد لمزيج متكامل من المهارات التي تُمكنه من النهوض بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، وفي هذا السياق أجمع خبراء الإدارة على تصنيف الكفايات القيادية الضرورية في أربعة فئات رئيسية، وذلك استناداً إلى الأطر النظرية التي حددت متطلبات الأداء القيادي للمهارات القيادية (السعود والبطاح، 1993: 250).
- أ- المهارات الفكرية**
- تتمثل هذه المهارات في قدرة القائد التربوي على تكوين رؤية شمولية وعميقة للمؤسسة، وفهم التفاعلات المعقدة بين المتغيرات الداخلية والبيئة الخارجية. والقائد الذي يمتلك هذا الأفق الذهني يتميز بالقدرة على **الاستشراف الاستباقي** للمشكلات، وابتكار حلول استراتيجية وخطط وقائية قبل تفاقم الأزمات، مستنداً في ذلك إلى إدراك واسع بخصائص المنظمة وأهدافها الكبرى. (شحادة، 2008: 15).

ب- المهارات الإنسانية الاجتماعية:

شير هذه المهارات إلى حزمة الكفايات التي يمتلكها القائد الفعال، والتي تُمكنه من بناء جسور التواصل المثمر مع كافة الأطراف المعنية (المروؤسين، الرؤساء، المجتمع المحلي) وتتجاوز هذه المهارات مجرد التواصل لتشمل:

• **التنسيق والتوجيه :** القدرة على موازنة الجهود الفردية وصهرها في بوتقة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• **خلق البيئة التنظيمية:** البراعة في تصميم مناخ عمل ديمقراطي وإنساني تركز دعائمه على روح الفريق والتعاون المشترك (المرجع السابق).

ت- المهارات الفنية (التخصصية):

تتمثل هذه المهارات في حيازة القائد لمستوى رفيع من المعرفة العلمية والقدرة الإجرائية على فهم طبيعة العمليات الفنية الدقيقة التي تقوم عليها المؤسسة، ويتميز القائد في هذا الجانب بكونه مرجعية لزملائه ومروؤسيه بفضل خبرته المتراكمة وتخصصه النوعي الفعال (سلامة، 1999: 23).

ت- **المهارات الرقمية :** من أحدث الإضافات لمهارات القائد في القرن الحادي والعشرين، خاصة مع ترايد الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات على التوجهات الأكاديمية الحديثة في الإدارة التربوية والقيادة ، وخاصة القدرة على قيادة التحول الرقمي والتعامل مع الذكاء الاصطناعي في الإدارة (عبد العزيز، 2022: 19).

مفهوم المناخ التنظيمي:

ارتبط تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخياً بمرحلة الستينيات، وتعددت تعريفاته بتعدد المداخل النظرية التي تناولته ، يُعد المدخل الهيكلي أحد أبرز هذه الركائز، حيث ينظر إلى المناخ التنظيمي كنعكاس للعوامل الداخلية الموضوعية (مثل الحجم والتراتبية الإدارية) وتكمن خصوصية هذا المدخل في اعتماده على قياس الحقائق التنظيمية الملموسة كمتغيرات مستقلة، دون استناد إلى الانطباعات الذهنية أو الإدراكات الحسية للعنصر البشري (مبروك، 2017: 359).

يُقصد بالمناخ التنظيمي "**الشخصية الاعتبارية**" للمؤسسة، وهو مجموع المؤثرات والظروف (سواء كانت مادية أو معنوية، داخلية أو خارجية) التي يعايشها الموظف في بيئة عمله. تلعب هذه الظروف دوراً جوهرياً في صياغة سلوكيات الموظف وتوجهاته النفسية تجاه مهامه وتجاه المؤسسة ككل، مما ينعكس بشكل مباشر على درجات الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء العام (فليه وعبدالمجيد، 2005: 2). ويعمل المناخ التنظيمي الإيجابي كبيئة حاضنة تيسر عمليات التعلم الفعال، من خلال تعزيز نظام التوقعات المتبادلة بين أطراف العملية التعليمية، وتوطيد أو أصر الثقة المهنية. وفي المقابل، يمثل المناخ التنظيمي السلبي عائقاً بنيوياً يحول دون تطبيق الممارسات التدريسية الفعالة، ويؤدي إلى انخفاض حاد في مستوى الدافعية لدى كل من المعلمين والتلاميذ على حد سواء، مما ينعكس سلباً على المناخ العام للانضباط والتحصيل الأكاديمي.

(المومني، 2006 : 4).

ابعاد المناخ التنظيمي:

بعد المراجعة لأدبيات المناخ التنظيمي وجدنا أربعة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرارات، والنمط القيادي، ويتم الإشارة لها كما يلي:

1- **الاتصالات:** تُعرف الاتصالات الإدارية بأنها العملية الحيوية التي يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين الطرف المرسل والمستقبل، مع ضمان الاستيعاب المشترك للمحتوى، وهي تمثل الركيزة الأساسية للنشاط الإداري، والأداة المحورية التي تمكن المنظمة من تنسيق جهودها لتحقيق غاياتها (Gibson et al, 2003).

2- **الحوافز:** وهي مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، ولها صور متعددة كالمكافآت المادية، والترقية، والترفع، وتقدير الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والضمان الاجتماعي، والتقاعد، والتأمين الصحي، والأمن الوظيفي (اللوزي، 2003: 67).

3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل. (سليم، 2009: 13).

4- **النمط القيادي:** بأنه القدرة على إقناع الآخرين والتأثير في سلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة (Gibson et al, 2003: 1).

بناءً على ما تقدم، يمكن استنتاج أن المناخ التنظيمي يتشكل في ذهن الموظفين بناءً على مدركاتهم الذاتية، والتي قد لا تطابق الواقع الموضوعي للمنظمة بالضرورة، إذ ينشأ هذا الإدراك كحصيلة للتفاعلات المستمرة بين الفرد وبيئته العملية، مما يؤثر بشكل مباشر على توجهاتهم السلوكية ودوافعهم، وهو ما ينعكس بدوره على المتغيرات التنظيمية ومستويات الأداء العام.

إجراءات البحث:

أولاً : منهجية البحث:

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، والقيام بوصفها، وكذلك تحليلها، والتعبير عنها كما وكيفا ايضاً، وذلك من طريق رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها لبيان العلاقة الارتباطية بين سلوك مديري المدارس الحكومية الثانوية وبين المناخ التنظيمي.

1- مجتمع البحث وعينه:

تمثل مجامع البحث بالتدريسيين في مديرية تربية الكرخ الأولى، وتم اختيار عينة من التدريسيين حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقمنا بتوزيع (130) استمارة على الافراد المبحوثين (75) ذكر، و (55) انثى، واسترجعت بشكل كامل.

وتبين الجداول إدناه الوصف الاحصائي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية:

1- الجنس

يتبين من الجدول رقم (1) إدناه أن نسبة الذكور (67.5%) تقريباً من حجم عينة الدراسة الكلية، بينما بلغت نسبة الاناث (32.5%) تقريباً من حجم عينة الدراسة.

جدول (1) الجنس

النسبة %	العدد	التفاصيل
67.5	75	ذكر
32.5	55	انثى
100	130	المجموع

2- التخصص

يتبين من الجدول رقم (2) إدناه أن نسبة التخصص الانساني (67.5%) تقريباً من حجم عينة الدراسة الكلية، بينما بلغت نسبة التخصص العلمي (32.5%) تقريباً من حجم عينة الدراسة.

جدول (2) التخصص

النسبة %	العدد	التفاصيل
67.5	75	انساني
32.5	55	علمي
100	130	المجموع

2-أداة البحث:

ولغرض الاجابة عن اسئلة وفرضيات البحث قامت الباحثة بإعداد استبيان يتكون من محورين، المحور الاول السلوك القيادي المتمثلة بمديري المدارس الحكومية الثانوية، والمحور الثاني حول المناخ التنظيمي.

3-الأساليب الإحصائية:

وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات وكذلك النسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة على حسب المتغيرات .
- 2- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة البحث .
- 3- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.
- 4- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.
- 5- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

4- اختبار ثبات المقياس :

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضة مع نفسه، بما معناه نحصل على نتيجة واحدة في حالة اعادة تطبيقه على العينة نفسها، حيث قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ.

• معامل ألفا كرونباخ (Cornbrash Alpha):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cornbrash Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة المكونة من (130) استبيان.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها من خلال الاجابة على فرضيات الدراسة والتي تهدف الى معرفة أثر السلوك القيادي على المناخ التنظيمي.

اولاً: اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومؤشر التسامح (Tolerance)
من أجل التحقق من العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات المستقلة، تم استخدام مؤشرات معامل تضخم التباين (VIF) ومؤشر التسامح (Tolerance)، يفترض ان تكون قيم مؤشر التباين اصغر من (10) وقيم مؤشر التسامح أكبر من (0.1).

جدول (3)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومؤشر التسامح (Tolerance)

Tolerance	VIF	المتغيرات
0.698	1.433	البعد الاول: المهارات الفكرية
0.506	1.976	البعد الثاني: المهارات الإنسانية الاجتماعية
0.411	2.434	البعد الثالث: المهارات الفنية
0.529	1.891	البعد الرابع: المهارات الرقمية

يُستدل من مؤشرات الجدول السابق على تحقق شرط استقلال المتغيرات المستقلة؛ إذ استقرت قيم (VIF) عند مستويات أدنى من (10)، في حين تجاوزت قيم (Tolerance) العتبة الإحصائية المقبولة (0.10). وبناءً عليه، يمكن الجزم بخلو النموذج من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، مما يسمح بالمضي قدماً في تفسير معاملات التأثير بدقة.

ثانياً: اختبار الفرضيات :

- النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي وفرعياتها:

1- الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (كمهارة فكرية) والمناخ التنظيمي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (المهارة الانسانية) والمناخ التنظيمي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (المهارة الفنية) والمناخ التنظيمي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي (المهارة الرقمية) والمناخ التنظيمي.

اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (السلوك القيادي) ومهاراته (المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية، المهارة الفنية، المهارة الرقمية) والمتغير التابع (المناخ التنظيمي)، وكما في الجدول الاتي:

جدول (4) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
.000	.595**	المحور الاول: السلوك القيادي
.000	.792**	البعد الاول: المهارات الفكرية
.000	.391**	البعد الثاني: المهارات الإنسانية الاجاماعية
.000	.430**	البعد الثالث: المهارات الفنية
.000	.408**	البعد الرابع: المهارات الرقمية

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (السلوك القيادي) ومهاراته (المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية، المهارة الفنية، المهارة الرقمية) والمتغير التابع (المناخ التنظيمي) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

– النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للسلوك القيادي على المناخ التنظيمي)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل (السلوك القيادي) على المتغير التابع (المناخ التنظيمي).

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	B	المتغيرات
0.000	13.419	2.656	الحد الثابت
0.000	8.367	0.402	السلوك التنظيمي
0.000	القيمة الاحتمالية	70.009	قيمة اختبار (F)
0.349	معامل التحديد المعدل (R^2)	0.354	معامل التحديد (R^2)
2.046		Durbin-Watson	

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه من طريق نتيجة التحليل الإحصائي لمعنوية النموذج، حيث كانت قيمة (Sig.) (F-stetistic) أقل من (0.05) وكانت (0,0 0 0) مما يشير إلى أن النموذج يصلح للاختبار ونتيجته قابلة للاعتماد، أما بالنسبة إلى قيمة (Durbin-Watson) حيث بلغت (2.046) وتعد أكبر من قيمة (R -squared) التي بلغت (35%) وهذا يفسر عدم وجود ارتباط ذاتي وانحدار زائف، و بالنسبة لقيمة (R -squared) فكانت (0.354) مما يعني أن القوة التفسيرية للمتغير المستقل بالمتغير التابع هي (35%)، أما قيمة (Adjusted R -squared) فكانت (0.349) وهذا يفسر أن المتغير المستقل يؤثر بالمتغير التابع بنسبة (35%) المتبقي (65%) يعود إلى

عوامل أخرى خارج هذا النموذج والإضافة للاخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

• **تفسير نتيجة الفرضية الرئيسة :**

تظهر نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة (Sig.) بالنسبة للمتغير المستقل السلوك القيادي أقل من (0.05) بحيث بلغت (0.000)، وهذا يدل أن هناك أثر معنوي للسلوك القيادي على المناخ التنظيمي.

• **أما معادلة الانحدار الخطي البسيط فيمكن تمثيلها كالآتي:**

$$Y = 2.656 + 0.402X1$$

حيث إن:

Y : المناخ التنظيمي

$X1$: السلوك القيادي

• **لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية، المهارة الفنية، المهارة الرقمية) والمتغير التابع (المناخ التنظيمي) جدول رقم (6).**

جدول (6) نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Sig.	T	B	المتغيرات
0.000	10.953	1.924	الحد الثابت
0.000	11.741	0.508	المهارات الفكرية
0.713	-0.369	-0.013	المهارات الإنسانية الاجتماعية
0.581	0.554	0.025	المهارات الفنية
0.004	0.552	0.260	المهارات الرقمية
0.000	القيمة الاحتمالية	53.430	قيمة الاختبار (F)
0.619	معامل التحديد المعدل (R ²)	0.631	معامل التحديد (R ²)
2.276			Durbin-Watson

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار (F) أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد جودة مطابقة النموذج وصلاحيته لتعميم النتائج، ويتبين أيضاً أن قيمة دوربين واتسون (Durbin-Watson) قد بلغت (2.267) وهي قيمة مثالية حيث تقع بين (1.5-2.5) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي وانحدار زائف في قيم السلسلة الزمنية لنموذج البحث، أما بالنسبة لقيمة (R-squared) فكانت (0.631) مما يعني أن القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة بالمتغير التابع هي (63%)، أما قيمة (Adjusted R-squared) فكانت (0.619) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تؤثر بالمتغير التابع بنسبة (62%) المتبقي (38%) يعود

الى عوامل أخرى خارج النموذج اضافة إن الأخطاء العشوائية (Random Errors) هي جزء لا يتجزأ من أي عملية قياس أو بحث علمي، ولكن لضمان جودة النتائج، يجب التمييز بينها وبين أنواع أخرى من الأخطاء التي قد تؤثر على صدق وموثوقية البحث.

تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية:

تظهر نتيجة التحليل الإحصائي بأن قيمة (Sig.) بالنسبة للمتغير المستقل للسلوك القيادي (المهارة الفكرية) اقل من (0.05) بحيث بلغت (0.000)، مما يدل بأن هنالك أثر معنوي للسلوك القيادي (المهارة الفكرية) على المناخ التنظيمي.

• تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية:

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (Sig.) بالنسبة للمتغير المستقل للسلوك القيادي (المهارة الانسانية) اعلى من (0.05) حيث بلغت (0.713)، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي للسلوك القيادي (المهارة الانسانية) على المناخ التنظيمي.

• تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية:

تظهر نتيجة التحليل الإحصائي إن قيمة (Sig.) للمتغير المستقل للسلوك القيادي (المهارة الفنية) أعلى من (0.05) بحيث بلغت (0.581)، مما يشير الى عدم وجود أثر معنوي للسلوك القيادي (المهارة الفنية) على المناخ التنظيمي.

• تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية:

تظهر نتيجة التحليل الإحصائي أن القيمة (Sig.) بالنسبة للمتغير المستقل للسلوك القيادي (المهارة الرقمية) اقل من (0.05) حيث بلغت (0.004)، وهذا يعني أن هناك أثر معنوي للسلوك القيادي (المهارة الرقمية) على المناخ التنظيمي.

- أما معادلة الانحدار الخطي المتعدد فيمكن تمثيلها كالآتي:

$$Y = 1.924 - 0.508X1 - 0.013X2 + 0.025X3 + 0.260X4$$

حيث إن:

Y: المناخ التنظيمي.

X1: المهارات الفكرية.

X2: المهارات الإنسانية الاجتماعية.

X3: المهارات الفنية.

X4: المهارات الرقمية.

ثالثا: التوصيات والمقترحات:

1- التوصيات:

في ضوء نتائج البحث نوصي بما يلي:

- 1- ضرورة انتهاز مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الكرخ الأولى في محافظة بغداد مفاهيم السلوك القيادي ومدى تأثيرها على المناخ التنظيمي للعاملين.
- 2- مشاركة هيئة التدريس بصورة فعالة في كافة عمليات الادارية، وضرورة الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها بشكل كبير وبالخصوص في وقت الأزمات، فنجاح العمل يعتمد على مدى المشاركة والمساهمة العاملين .
- 3- الاهتمام بجانب المهارات القيادية من قبل مدراء المدارس، إذ إن المهارات القيادية تساهم بشكل فعال في إنجاز الكثير من المهام التي تكون ثقل كبير على كاهل القيادات، وتخفيف العبء عليهم.
- 4- عمل دورات تدريبية لمدراء المدارس تواكب في مغزاها التحديات الإدارية الحديثة، والتركيز فيها على نمط السلوك القيادي وتأثيره على المناخ التنظيمي للعاملين.

2- المقترحات:

- تقترح الباحثة في هذا البحث إجراء بعض البحوث في مجال التربية والتعليم ومن ذلك ما يأتي:
- 1- إجراء بحوث أكثر وأوسع حول أنماط القيادة الأخرى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وفي ميدان مؤسسات التعليم الجامعي ايضا.
 - 2- إجراء بحوث مماثلة لهذا البحث على مدراء المدارس الابتدائية او على مديريات التربية الاخرى ، وادخال متغيرات ثانية مثل : الإدارة التربوية ، اتخاذ القرارات، التطوير المهني، للكشف عن علاقتها بالسلوك القيادي.

المراجع:

- 1- أحمد، فاطمة، (2008) : واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات
- 2- بطاح، أحمد والسعود، راتب. (1993) :اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن – أسس مقترحة .مجلة أبحاث اليرموك – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (9)، العدد (1) جامعة اليرموك، الأردن.
- 3- حميد، غازي (2011). القيادة الإدارية. مديرية دار الكتب والوثائق، بغداد
- 3- الزبيدي، سلمان: (1988) :اتجاهات في تربية الطفل .دار أنس للنشر، عمان، الأردن.
- 4- زهران، حامد. (1983):علم نفس النمو "الطفولة والمراهقة". ط 4، عالم الكتب، بيروت، لبنان.
- 5- سلامه، كايد. (1999) :تنمية المهارات القيادية .ورقة عمل، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 6- سليم، أشرف أحمد،(2009): السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح.

- 7- شحادة، رائف، (2008): العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
 - 8- عبد العزيز، سعيد (2022): القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية: مدخل للتحويل نحو مجتمع المعرفة. دار الفكر العربي، القاهرة.
 - 9- الزبيدي، سلمان: (1988) : اتجاهات في تربية الطفل. دار أنس للنشر، عمان، الأردن فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 - 10- اللوزي، موسى (2003): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان الأردن .
 - 11- مبروك، عاطف محمد، 2017: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
 - 12- الزبيدي، سلمان: (1988) : اتجاهات في تربية الطفل. دار أنس للنشر، عمان، الأردن المومني، واصل. (2006) . المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية . دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المراجع الأجنبية:**

- 1-Shackleton, VS. (1995). Business Leadership. London, British library cataloguing in publication data.
- 2- Gibson, J. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & konopask, R. (2003), "Organizational: Behavior; Structure; Process", McGraw-Hill company, Inc., New York.



وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية الأساسية
في مجال العلوم الانسانية والتربوية والنفسية والموسوم:
(مؤتمر كلية التربية الأساسية في مجال العلوم الإنسانية والتربوية والنفسية)
وتحت شعار (نحو رؤية إنسانية وتربوية رائدة لبناء مجتمع معرفي متكامل)
يومي الاحد و الاثنين 14-15/6/2026

Leadership Behavior and its Relationship to Organizational Climate among Public Secondary School Principals in Baghdad Governorate

Dr. Taghreed Khudair Kadhim

Special Education

tagreed.kk@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract:

Leadership Behavior and its Relationship to Organizational Climate among , Government secondary schools. Principals in Baghdad Governorate

Background and Problem: The impetus for this research arises from the observed decline in general performance within secondary schools. Given the researcher's professional expertise in the educational sector, and in light of the intensifying competitive environment—coupled with rapid advancements in knowledge and information technology—there is an urgent need to modernize educational institutions. Developing new work methodologies is essential to keep pace with these global shifts. Consequently, this study explores the pivotal role of **leadership behavior** and its correlation with the **educational and organizational climate**, as perceived by the teaching staff.

Objectives and Methodology: The primary objective of this study is to identify the levels of leadership behavior from the perspective of the teaching faculty within the Baghdad Governorate's Directorate of Education. To achieve this, the researcher employed a **descriptive-analytical correlational methodology**. The research sample comprised **130** educators (75 males and 55 females). Data collection was conducted via a structured questionnaire designed by the researcher, which addressed two main axes: the first evaluating leadership behavior dimensions and the second focusing on the organizational climate.

Key Findings: Through the application of rigorous statistical analysis, the research established the following results:

- **Intellectual Skills:** A statistically significant relationship exists between leadership behavior (as an intellectual skill) and the organizational climate.
 - **Human Skills:** A statistically significant relationship exists between leadership behavior (as a human skill) and the organizational climate.
 - **Technical Skills:** A statistically significant relationship exists between leadership behavior (as a technical skill) and the organizational climate.
 - **Digital Skills:** A statistically significant relationship exists between leadership behavior (as a digital skill) and the organizational climate.
- Recommendations and Suggestions:**
- In light of these findings, the research concludes with a set of recommendations and suggestions aimed at enhancing leadership behaviors and improving the organizational climate within educational institutions.
- Keywords:** Leadership Behavior, Organizational Climate, Government secondary schools.