

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات(\*)

د/ نوره بنت محمد البليهد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
كلية التربية، جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن

[nmalblehd@pnu.edu.sa](mailto:nmalblehd@pnu.edu.sa)

أ/ أميرة بنت قرناس المطيري

ماجستير القيادة التربوية  
جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن

تاريخ قبوله للنشر ٢٠٢٠/٧/٢٩ م.

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسلم البحث ٢٠٢٠/٧/٦ م

(\*) موقع المجلة:

### ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى: التَّعرُّف على واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية المُحفَّزة في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض (الاحترام، والثقة، والعدالة)، ومعرفة أبرز التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في بناء البيئة الإيجابية، ولتحقيق هذه الأهداف أُستخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، بعد التأكد من خصائصها السيكمترية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٦٤) معلمة وإدارية ومُرشدة، وطُبِّعت في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤١هـ.

ومن أبرز نتائج البحث: أن واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط الحسابي (٤,١٢)، حيث احتل بُعد الثقة المرتبة الأولى، بمتوسط (٤.١٦ من ٥)، يليه بُعد الاحترام بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤.١٠)، ثم بُعد العدالة بالمرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٤.٠٨)، وأن استجابات موافقة أفراد العينة على التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفَّزة؛ تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٣٣ إلى ٤.١٨).

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات القيادية، بيئة إيجابية مُحفَّزة، المدارس الابتدائية.

## **Leading Practices for Building A Positive Stimulating Environment In Government Primary Schools For Girls In The North Of Riyadh.**

**Dr. Nourah Mohammed Al-Blaihed**  
**Associate Professor of Educational planning and Management,**  
**College of education, Princess Nourah bint Abdulrahman**

**Amira Qarnas Saqer Al-Mutairi**  
**Master of Educational leadership, Princess Nourah bint**  
**Abdulrahman**

### **Abstract**

This Research Aimed To: Identify The Reality Of Leading Practices For The Dimensions Of The Positive Stimulating Environment In Government Primary Schools In The North Of The City Of Riyadh (Respect, Trust, Justice), In Addition, The Study Aimed To Know The Most Important Challenges Facing The Female Leaders Of Government Primary Schools In Building A Positive Environment. In Order To Achieve These Goals, The Descriptive Approach And The Questionnaire Was Used As A Tool To Collect Data After Confirming Its Psychometric Properties. The Number Of Individuals In The Study Sample Reached (164) Female Teachers, Administrators And Guides. It Was Applied In The Second Semester Of The Year Of 1441 AH.

### **Among the most prominent results of the research:**

The Reality Of The Leading Practices For The Dimensions Of The Positive Environment In Government Primary Schools In The North Of The City Of Riyadh Came In A Great Degree, With An Average Arithmetic (4,12). Whereas The Confidence Dimension Ranked First, With An Average (4.16 Out Of 5), Followed By The Respect Dimension Ranked Second, With An Average (4.10 Out Of 5), Then The Dimension Of Justice Ranked Third, With An Average Of (4.08 Out Of 5), And The Results Showed That The Average Of The Responses Of The Sample Individuals' Approval To The Challenges Facing The School' Female Leaders To Build A Positive Stimulating Environment Ranged Between (3. 33 To 4.18).

**Keywords:** leading practices, positive stimulating environment, schools.

## مقدمة:

المؤسسات التعليمية الوسيط الرئيسي لقيادة دقة التطور في المجتمعات وتقدم التعليم، من خلال إدخال التحسينات، وتلبية الاحتياجات، وتهيئة المناخ المساعد على حفز الإمكانات والموارد المتاحة واستثمارها؛ لتحقيق أهداف التعليم، فالتعليم مقياس تقدم الأمم، ورفعتها، ومصدر قوتها وحضارتها، وقد خصّصت الكثير من الدول ميزانيات كبيرة من أجله (الداعج، ٢٠١٦، ٢) والمدارس هي الحقل الذي ينمو وتثمر فيه تطّاعات المجتمع.

والقيادة المدرسية محور العملية الإدارية والقوة المؤثرة فيها، ومن المهام الأساسية للقائد، التي تساعده على تحقيق الأهداف من خلال التأثير في منسوبي المدرسة: إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية مُحفزة للعمل، ذات مناخ فكري وإنساني مناسب لبيئة العمل وطبيعته (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤، ٣٥). ويعمل القادة على إبقاء كيان المنظّمات في أفضل حال، متمتعاً بصحة تنظيمية عالية، من خلال تعديل أسلوب قيادتهم ليتناسب مع التطورات المتجددة، وتوجيه مزيد من الاهتمام بالموظفين، والعمل على إيجاد البيئة المناسبة لتأدية أعماله، والقيام بالتغييرات المطلوبة، وتقديم رؤى مختلفة تُشعرهم بأهميتهم وباهتمام القادة بهم (المعاينة والحموري، ٢٠١٧، ١٣).

كما يقوم المعلمون بدور أساسي في رفع جودة التعليم، وتحسين العملية التعليمية التربوية (الداعج، ٢٠١٦، ٤)، فهم الموجهون لسلوك المتعلمين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها؛ ومن ثم فإن الاهتمام بهم، وتوفير المناخ الملائم لهم؛ سيزيد ارتباطهم بعملهم ومهنتهم (الغامدي، ٢٠١٧، ٤)، وهذا ما ينطبق أيضاً على باقي منسوبي المدرسة من إداريين وغيرهم، ويكمن نجاح المؤسسات التعليمية في إيجاد بيئة إيجابية مُحفزة وجاذبة للكفاءات، تضمن السعادة لموظفيها، وتُعزز أواصر الألفة والانتماء والتقدير، عبر توفير مناخ تسود فيه المشاركة والثقة والاحترام والوثام المتبادل؛ مما يؤثر إيجاباً في تحسين كفاءة الأداء ورفع فاعليته.

والبيئة الإيجابية هي البيئة السعيدة التي يسود فيها المناخ الإيجابي والملائم المحفز لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء؛ حيث إن بيئات العمل الإيجابية تتميز بتحقيق العدل ومنح الثقة لكل من يعمل بها؛ مما يجعلها بيئة سليمة تُحافظ على الصحة المعنوية لمنسوبيها، وتوجههم إلى الارتقاء بأدائه، وتُحفّزهم على العمل والإنجاز؛ لتحقيق المنفعة المتبادلة لهم ولإدارتهم.

وقد حظي التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام عالٍ ورعاية خاصة منذ بداية بناء الدولة إلى وقتنا الحاضر، ورُصدت له ميزانيات عالية جدًا، ويُعَوَّل على التعليم الكثير لإحداث التقدّم والتطوّر المطلوب في جميع القطاعات الأخرى، حيث اهتمت رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ بقطاع التعليم، بوصفه أساسًا لتلبية احتياجات سوق العمل وبناء الإنسان، وفي الوقت نفسه اهتمت بإيجاد مجتمع حيوي سعيد، كما أكدت ذلك خطة التحوّل الوطني لعام ٢٠٢٠، باهتمامها بإيجاد بيئات عمل جاذبة ومريحة للعاملين؛ تُسهم في تحسين العمل وتطويره، ورفع إنتاجية الموظف (وزارة الخدمة المدنية ٢٠١٩، مبادرة إيجاد بيئة عمل مُحفّزة، المملكة العربية السعودية).

### مشكلة البحث:

تتطلّب التغيرات المتسارعة في بيئات العمل التربوي من القيادات المدرسية، إعادة النظر في سياساتهم تجاه منسوبي المدرسة؛ لتحسين مستوى الأداء ورفع، وزيادة إنتاجيتهم وكفاءته، ويعتمد ذلك على قدراتهم في توفير البيئة الإيجابية المُحفّزة للعمل والجاذبة. والقيادة الحقيقية المؤثرة تحقّق التفاعل المستمر في مجموعة العمل لديها، من خلال تكوين علاقات تنظيمية قوية تنطلق من احترام العاملين وتقديرهم (الطويل، ٢٠٠١، ١٧٠). إضافة إلى تهيئة بيئات عمل ملائمة ومحفّزة؛ ينتج عنها تميّز في الأداء وتحقيق للأهداف؛ وبالتالي تحظى منظّمتهم بأعلى معدلات الإبداع والتفوق والاستقرار. ونظرًا لإطلاق المملكة مبادرة إيجاد بيئة عمل مُحفّزة (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٤١هـ)، التي تهدف إلى تطوير بيئات العمل في القطاع الحكومي وآليات متابعتها، من خلال إعداد معايير علمية تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية؛ لرفع مستوى الكفاءة والارتباط المهني الوظيفي؛ فإن هذا يُوجب على القيادات المدرسية السعي إلى إيجاد هذه البيئة الإيجابية المُحفّزة للارتقاء بالمدارس نحو التميّز.

وبناءً على ما سبق؛ برزت الحاجة إلى الكشف عن الممارسات القيادية؛ لبناء بيئة إيجابية مُحفّزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات، والوقوف على التحديات التي تواجه قائدات المدارس؛ لتحسين هذه الممارسات التي لم يُسبق معالجتها بحثيًا.

### أسئلة البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد تحدّد السؤال الرئيس التالي: ما الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية مُحفّزة بالمدارس الابتدائية الحكومية للبنات في شمال مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات والإداريات؟ ويتفرّع منه الأسئلة التالية:

١- ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية لأبعاد البيئة الإيجابية: الاحترام/ الثقة/ العدالة؟

٢- ما التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في بناء بيئة إيجابية مُحفزة؟

٣- ما المُقترحات التي تُسهم في بناء بيئة إيجابية مُحفزة من قِبل قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟

### أهداف البحث: تهدف البحث الحالية إلى:

١- التَّعرُّف على واقع الممارسات القيادية؛ لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

٢- الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس لأبعاد البيئة الإيجابية (الاحترام، والثقة، والعدالة) في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

٣- التَّعرُّف على واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد البيئة الإيجابية (الاحترام، والثقة، والعدالة) على عملية التحفيز في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

٤- التَّعرُّف على التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية الحكومية نحو بناء بيئة إيجابية مُحفزة.

٥- تقديم مُقترحات عملية تساعد القائدة المدرسية على بناء بيئة إيجابية مُحفزة داخل مدرستها.

**أهمية البحث:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها: الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية مُحفزة، وحداثه، ومن خلال ما تقدّمه على المستويين العلمي والعملي، متمثلة في الجوانب الآتية:

### الأهمية العلمية:

١- تقدّم هذه الدراسة قيمة إضافية علمية وإدارية في مجال القيادة المدرسية.

٢- توضّح مدى تأثير ممارسة القيادة المدرسية في تحفيز أبعاد البيئة الإيجابية المؤثرة (الاحترام، والثقة، والعدالة).

٣- التوصل إلى واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد بيئة العمل الإيجابية (الاحترام، والثقة، والعدالة) على تحفيز منسوبات المدارس الحكومية.

٤- إثراء الجانب النظري حول بيئات عمل إيجابية مُحفزة وأبعادها.

### الأهمية التطبيقية:

- ١- تقديم آليات مُقترحة للقيادات المدرسية لتحسين مستوى تطبيق أبعاد البيئة الإيجابية؛ من أجل تحفيز المنسوبات في المدرسة.
- ٢- المساهمة في إيجاد بيئات عمل إيجابية مُحفزة بالمدارس الحكومية.
- ٣- مساعدة المسؤولين في وزارة التعليم في التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية لأبعاد البيئة الإيجابية وتأثيرها في تحفيز المنسوبات.

### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية مُحفزة، وتحديدًا في أبعاد البيئة الإيجابية الثلاثة (الاحترام، والثقة، والعدالة) في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** أُجريت الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٤١هـ.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الحدود المكانية على المدارس الابتدائية الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض، وعددها (٥٤) مدرسة.

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الحدود البشرية على المعلمات والإداريات، ومن ضمنهن المرشدات في المدارس الابتدائية الحكومية شمال مدينة الرياض.

### مصطلحات البحث:

**القيادة:** يُعرّفها (Noethouse, 2007) بأنها: "عملية يقوم فيها أحد الأفراد بالتأثير في مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق هدف مشترك"، وُعرّفها المعاوي (٢٠١٨، ١٠) بأنها: "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الجماعي والتعاوني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفّز الهم، ويبثّ الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

**وتُعرّف الممارسات القيادية إجرائيًا بأنها:** مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية؛ لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب؛ لتحفيز الهم، وبثّ الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم؛ من أجل تذليل الصعاب، وتكييف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدارس الابتدائية الحكومية.

**البيئة الإيجابية المُحفّزة:** تعرف البيئة المحفزة بأنها: مناخ وظيفي مريح، ومكان عمل ملائم لاحتياجات الموظف، بحيث يكون المكان مثيلاً للبهجة والارتياح، ومشجعاً على الإبداع والإنتاجية (المعاينة والحموري، ٢٠١٧، ٧٢).

**وتُعرف البيئة الإيجابية المُحفّزة إجرائياً بأنها:** البيئة التي يسود فيها مناخ إيجابي، وتتيح لمنسوبي المدرسة فرص المشاركة، وتمنحهم الثقة والاحترام والعدالة في الوقت ذاته، وتحفّزهم على العمل؛ للوصول إلى أقصى درجات التميز والإنتاج.

### الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

#### المحور الأول: القيادة المدرسية وأهم ممارساتها

**القيادة المدرسية هي** الركيزة الأساسية للنظام التربوي الذي يعتمد عليه تقدّم وازدهار المؤسسات التربوية وعناصرها؛ حيث إن نجاح أي نظام تربوي يعود إلى ممارسات قيادتها، القدرة على توجيه كل فرد فيها إلى الأداء الجيد، الذي يدفعهم ويحفّزهم على تحقيق الأهداف بأكفأ الأساليب والوسائل، وإحداث التطور والتقدّم المطلوب.

#### أولاً: مفهوم القيادة المدرسية:

**القيادة المدرسية هي:** "القيادة التي تركز اهتمامها على تخطيط العمل وتنظيمه، وإشباع حاجات العاملين معها؛ بمعنى أن يكون القائد عاملاً على تحقيق الجانب الإنساني بالمدرسة، في الوقت نفسه الذي يعمل على تحقيق أهداف المدرسة" (خليل، ٢٠٠٩، ١٨٢). وقد ذكر السعود (٢٠١٣، ٢٩٣) أن القيادة المدرسية تتمثل في مقدرة قائد المدرسة على التأثير في سلوك منسوبيه، وتوجيههم وفق سياسات المدرسة - وفي مقدمتهم المعلمون - للعمل برغبة من أجل تحقيق أهدافها.

كما تُعرف القيادة المدرسية بأنها: "تلك العملية المصاحبة للعملية التعليمية، التي يترتب عليها حسن أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية".

#### ثانياً: أهمية القيادة المدرسية:

القيادة جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، ومفتاح جميع العمليات الإدارية ومحورها، التي يمكن بواسطتها التمييز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة، ويمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل، وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، حيث تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل بها (المصري، عامر، ٢٠١٥، ١٩). وقد أشار السكارنة (٢٠١٩) إلى أهمية القيادات المدرسية بكونها:

١- تعدّ حلقة الوصل الأساسية بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية.



٢- تعدّ البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية المتبعة.

٣- تدعم القوى الإيجابية في المدرسة، وتقلّل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

٤- تسيطر على مشكلات العمل، وتسعى إلى حلها وتقليلها قدر المستطاع بين منسوبيها.

٥- تتمي وتدرّب وتقدّم الرعاية لمنسوبي المدرسة، بوصفهم أهم مورد لها، كون الأفراد يعدون القائد قدوة لهم.

٦- تواكب المتغيرات المحيطة بالمدرسة وتوظّفها لخدمة المدرسة؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية.

وتتبع أهمية القيادة المدرسية من أنها تقود المدرسة، التي هي جزء مهم ومؤثر في مستقبل الحضارة الإنسانية؛ فالقيادة المدرسية هي "الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة ومنظمة من أجل مجهود متميّز، وعمل مستمر، وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد" (الدليمي، ٢٠١٣، ١٦٧).

#### ثالثاً: المهارات الواجب توافرها في القيادات المدرسية:

١- **المهارات الفنية:** والتي تنص على المعرفة المتخصصة المتوافرة لدى القائدة، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى علمه بطبيعة منظمته، وقدرتها على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان، وتتعلّق هذه المهارات بالجانب التنفيذي، وتكتسبها القائدة المدرسية بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية، أو بالمشاركة في ورش العمل التي تعقدها الإدارات للقادة؛ لتدريبهم على تطوير أداء المهام المختلفة (عريفج، ٢٠٠٧، ١٠٠).

٢- **المهارات الإنسانية:** والمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية؛ كون مجالها أكثر تعقيداً وتنوعاً؛ حيث إن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء؛ وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد (النعمي، ٢٠١٠، ٦٩).

ويمكن القول بأن المهارات الإنسانية من أهم المهارات التي تمكّن القائدة المدرسية من التعامل مع الطبيعة البشرية وفهمها؛ مما سيمكّنها من معرفة الطريقة المناسبة للتأثير في منسوباتها، وتوجيه سلوكياتهن، وحفزهن على العمل وفق ما يناسبهن.

٣- **المهارات الإدراكية:** وتعني "قدرة القائد على رؤية التنظيم بشكل مكتمل، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على فهم علاقات الموظفين والمجتمع الذي يعمل فيه" (البناء، ٢٠١٣، ٣٦٣).

وعلى قائدة المدرسة إتقان هذه المهارات وممارستها؛ من أجل التأثير في منسوبات المدرسة وحفزهن على العمل، وتوجيههن لتحقيق الأهداف المخطّط لها، كما أن القائدة المدرسية لا بد أن تتمتع بمهارات أخرى، منها: التفكير المُبدع، والاقتصاد في الإنفاق، والتعاون مع الآخرين، بالإضافة إلى العناية بسلوكيات موظفيها ومصالحهم، ومداومة العدل، والعمل على تحسين الأداء (حسان والعجمي، ٢٠١٣، ٢١٣).

#### رابعاً: دور القيادة المدرسية في التحفيز وتهيئة البيئة المدرسية:

لكي تحقّق المدرسة أهدافها بصورة فاعلة، لا بد لها من "وجود قيادة واعية قادرة على رؤية جميع الأدوار الحقيقية للعملية التربوية، وتحفيز العاملين نحو العمل الجماعي، وتوثيق الصلة بين الأفراد، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم بشكل يتفق مع التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم" (العتيبي، ٢٠١٤، ٢٣).

والدور القيادي لقائد المدرسة من أهم الأدوار التي تُسهم في تحقيق الأهداف، من خلال استثمار طاقات وتوجيه قدرات منسوبيها، وتشير الحريزي (٢٠١٥) إلى دور القيادة المدرسية المهم في حفز المعلمات للعمل بجد واهتمام؛ حيث إنه يجب على القائدة الاهتمام بالمعلمات وتعاملها الإنساني معهن، واحترام مشاعرهن، وتحقيق طموحاتهن؛ لما له من تأثير إيجابي في سلوكهن ودافعيتهن نحو العمل بكفاءة وفاعلية (عبوي، ٢٠١٢، ٣٧).

ومما سبق؛ يتبيّن أن من أهم أدوار القيادات المدرسية: التحفيز، والتشجيع، وبناء بيئة داعمة وإيجابية ومحفّزة لتحقيق الانسجام والاستقرار في بيئتها؛ مما يساعدها على تحقيق الأهداف المرغوبة.

وأن القيادة المدرسية الفاعلة عليها أن توجد جوّاً إيجابياً، مريحاً وعادلاً يشعر المرؤوسون من خلاله بأن قيادة رؤسائهم هي خير محقّق لمصالحهم الخاصة، ويستجيب المعلمون الجيدون خير استجابة للقادة، الذين يصمّون بثبات، وينظّمون بوضوح، ويختارون ويدرسون مرؤوسهم جيّداً، ويدركون جيّداً أهمية العنصر الإنساني في القيادة.

#### المحور الثاني: البيئة الإيجابية المُحفّزة في المدارس

##### أولاً: مفهوم البيئة الإيجابية في المدرسة:

تُعرّف البيئة الإيجابية المُحفّزة في المدارس بأنها: "مناخ وظيفي مريح، ومكان عمل ملائم لاحتياجات الموظف، بحيث يكون المكان مثيراً للبهجة والارتياح، ومشجّعاً على لإبداع والإنتاجية" (المعاينة والحموري، ٢٠١٤، ٧٢).

ويذكر فليبه وعبد المجيد (٢٠١٤م) أنها: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين في أثناء العمل" (ص ٢٩١). ويمكن تعريف البيئة الإيجابية بأنها: "البيئة التنظيمية التي تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين: فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تُغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وتوصل ذلك من خلال الحوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، ومن هذه المبادئ: الرغبة في الإنجاز، وتأسيس مفهوم الإنتاجية، وتنمية قدرات العاملين" (النخلة، ٢٠١٥، ١٣٩).

والبيئة المدرسية الإيجابية هي البيئة السعيدة التي يسود فيها المناخ الإيجابي، ويتيح للعاملين فرص المشاركة، وتمنحهم الثقة والاحترام وتحقق العدالة بينه، وفي الوقت ذاته تحفزهم على العمل؛ للوصول إلى أقصى درجات التميز والإنتاج.

#### ثانياً: أهمية البيئة الإيجابية في المدارس:

يمكن تلخيص أهمية البيئة الإيجابية المُحفزة في المدارس كما أشار إليها (حسين وآخرون، ٢٠٠٤، ٧٩) فيما يلي:

١- **تكوين الذات:** للمناخ المدرسي أثر واضح في تكوين مفهوم الذات لمنسوبيها من طلاب وعاملين بها؛ حيث يتم إدارتهم بأسلوب ديمقراطي يشجع على العمل، ويشعر الأفراد بقيمتهم؛ نظراً لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة باتخاذ القرارات.

٢- **تحسين أداء العاملين:** يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين بنوع المناخ السائد داخل المدارس التي يعملون بها، فالمدارس التي تتمتع بمناخ تنظيمي جيد وإيجابي أكثر فعالية وكفاءة عن غيرها؛ وذلك لزيادة دافعية الأفراد العاملين وتحفيزهم نحو العمل وارتفاع مستوى الولاء.

٣- **التأثير في اتجاهات الأفراد:** يؤثر مناخ المدرسة في اتجاهات الأفراد نحو العمل، فكلما توفّر مناخ صحي جيد وملائم؛ كان ذلك دافعاً للمدرسة على الإنجاز والتفوق، وأصبح لدى منسوبيها اتجاهات إيجابية نحو التعليم والإنجاز، ونحو المدرسة؛ مما يزيد من فعالية المدرسة.

٤- **جودة العملية التعليمية:** يعدّ مناخ المدرسة ذا أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالمدارس، ويتضح ذلك في مستوى إنتاجية المدارس ذات المناخ الجيد؛ إذ يتم تقديم خدمة تعليمية جيدة للطلاب؛ وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى التحصيل الأكاديمي لهم.

**ثالثاً: أبعاد البيئة الإيجابية في المدرسة:** من خلال تهيئة البيئة الإيجابية المُحفّزة، وبحسب النموذج الأمريكي (Great place to work) توجد خمسة أبعاد لبيئة العمل السعيدة والإيجابية، ومنها:

**البُعد الأول: الثقة:** تعدُّ الثقة بمثابة العامل المشترك الأكبر في علاقات العمل، فالبيئة التي يشعر بها الموظفون بالثقة المتبادلة بينهم وبين الرؤساء والزملاء وتكون مدعاة للفخر؛ هي البيئة الرائعة والسعيدة والثقة هي المبدأ الذي يحدّد أماكن العمل الرائعة، وتتشأ من خلال مصداقية الإدارة، والاحترام الذي يشعر به الموظفون خلال التعامل معه، والمساواة التي يتوقّع الموظفون أن يُعاملوا بها، وثمة عناصر أخرى جوهرية أيضاً في إيجاد الثقة، والتي تنص على: درجة الفخر، ومستويات التواصل الفعلية، والصداقة الحقيقية التي يشعر بها كل موظف تجاه الآخر وتجاه القائد، والمصداقية التي يمارسها القادة؛ تجعلها جديرة بثقة الموظفين، من خلال تقييمهم وإدراكهم لنزاهتها (صدى الموارد البشرية، ٦).

**البُعد الثاني: الاحترام:** يقيس هذا البُعد مقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة له، وذلك بتقييم مستويات الدع، والتعاون والرعاية التي يحظون بها من خلال تعاملاته، وتحفيزهم من خلال تقديم الشكر والتقدير بأنواعه. ويعدّ الاحترام "أحد المكونات الأساسية للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، ودورًا أساسيًا في نجاح العملية التعليمية ككل، وفي نجاح واستقرار العمل (الدهلوس، ٢٠١٣، ٤).

**البُعد الثالث: العدالة:** يقيس بُعد العدالة مدى إدراك الموظفين لعدالة ممارسات الإدارة وسياساتها، وذلك بتقييم المساواة، والحيادية والإنصاف الذي يجده الموظفون في مكان العمل، وتعمل العدالة على تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي، من خلال التعامل الإيجابي لقيادة المدرسة مع المنسوبين فيها، ومنحهم حقوقهم الكاملة، ومساعدتهم في الظروف الصعبة، كما تؤدي العدالة إلى وجود سياسات عمل داخلية؛ تعمل على إشباع حاجات الأفراد، الذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء (الدهلوس، ٢٠١٣، ٤).

**ويمكن القول:** إن أبعاد البيئة الإيجابية المُحفّزة في المدارس تعتمد على العلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادات المدرسية ومنسوبيها؛ فالعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، وعدّه قيمة عليا في حدّ ذاته، الذي يقوم على الاحترام (البناء، ٢٠١٣، ٣٣٧).

### الدراسات السابقة:

دراسة المعاي (٢٠١٨)، بعنوان: "دور قادة المدارس بمحافظة بيشة في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة بيشة لدورهم في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلماً، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس لدورهم في تحسين جودة البيئة المدرسية؛ جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩).

دراسة عداوي (٢٠١٨)، بعنوان: "الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة، من وجهة نظر معلماتها، وقد تناولت فيها ثلاثة أبعاد: (الرؤية، والخدمة، والتمكين)، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، التي وُزعت على عينة تكونت من (٣٥٠) معلمة، وقد توصلت النتائج إلى: أن واقع الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة؛ جاء بدرجة كبيرة.

دراسة الشهراني (٢٠١٦)، بعنوان: "واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة". هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة بمنطقة عسير التعليمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسات القيادة المدرسية بمنطقة عسير لمبادئ القيادة الخادمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء أداة الدراسة والتي تنص على استبانة لقياس واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة، على عينة مكونة من (٢٩٥) معلمة، ومن نتائج الدراسة: أن جميع ممارسات القيادة المدرسية لمبادئ القيادة الخادمة تحققت بدرجة كبيرة؛ حيث كان أكثرها تحققاً مجال ممارسات القيادة المدرسية لمبدأ الثقة.

دراسة الداعج (٢٠١٦)، بعنوان: "ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات". هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات في ثلاثة مجالات، والتي تنص على: (العلاقات الإنسانية، والتفويض، ومشاركة

القائدة للمؤسسات في المهام القيادية)، والتَّعرَّف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، وطُبقت على عينة تكوَّنت من (٣٩٠) معلمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصَّلت إلى أنه كلما زادت ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة الخرج للقيادة التشاركية؛ تحسَّن مستوى الرضا الوظيفي.

**دراسة صويلح (٢٠١٦)، بعنوان: "جودة بيئة العمل وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البيئة السعودية للتخصّصات الصحية، من وجهة نظر العاملين".** هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على مستوى جودة بيئة العمل في الهيئة السعودية للتخصّصات الصحية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأُستخدِمت الاستبانة ووُزِّعت على عينة تكوَّنت من (٢٧٤) موظفًا وموظفة. وقد توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تُشير إلى أن أهم أبعاد جودة بيئة العمل تأثيرًا في الأداء الوظيفي للعاملين؛ تتمثَّل في: بُعد أسلوب القيادة، وظروف العمل، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

**دراسة مورجان (Morgan, 2015)،** التي هدفت إلى: الكشف عن تأثير ممارسات القيادة المدرسية في إدارة الفصول الدراسية، والبيئة المدرسية، والأداء الأكاديمي للطلاب في جامايكا؛ حيث تكوَّنت عينة الدراسة من (١٤٨) فردًا، وأُستخدِمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المُتغيَّر المستقل وممارسات القيادة المدرسية، والمعلمين، والمعاونين والفصول الدراسية، على الأداء المتصوَّر.

**دراسة سامانتاراي برافاماي (Pravamayee, samantaray, 2014)** هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على تأثير بيئة العمل في الرضا الوظيفي للموظفين، بالتركيز على بيئة العمل وتهيئتها، بحيث تضمن الراحة القصوى للموظف، مستخدمة الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات، وتم الدراسة على الموظفين الإداريين وغير الإداريين في مركز تسوق ورلد بمدينة بوبانساور. وأشارت النتائج إلى أن موظفي المركز راضون عن هذه العوامل: بيئة العمل البنائية، والمرافق الترفيهية، والمرح في مكان العمل، ومرافق الصحة والسلامة؛ إلا أنهم لا يشعرون بالرضا عن بعض العوامل، مثل: عبء العمل والعمل الإضافي، والتعب والملل في الوظيفة، وموقف المشرف وتعامله الاجتماعي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعاً في أنها تتناول موضوع العلاقة بين القيادة والأتباع، ودورها في تكوين بيئات العمل، تتشابه هذه الدراسة مع دراسات: صويلح (٢٠١٦)، وسامانتراري (٢٠١٤) في تناولها جانب من موضوع الدراسة وهو بيئة العمل، تتشابه هذه الدراسة مع دراسة المعاوي (٢٠١٨) في تناولها لممارسة القادة، ودورها في تحسين البيئة المدرسية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الممارسات القيادية؛ لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات، ودراسة سامانتراري (٢٠١٤)، التي استخدمت أداتين وهما: الاستبانة والمقابلة، حيث استخدمت الدراسة الحالية أداة واحدة فقط، والتي تنص على الاستبانة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: تمت الاستفادة من المنهجية العلمية للدراسات السابقة، من حيث: اختيار المنهج المناسب وخطوات تنفيذ الدراسة، وعرض الإطار النظري وإعداد محاورها، كما تمت الاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة، والاستفادة كذلك من بعض نتائج هذه الدراسات وتوصياتها.

### منهج البحث:

المنهج الذي تستخدمه الباحثة هو المنهجي الوصفي والذي تم من خلاله استخدام البحث المسحي "الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً (عبد المؤمن، ٢٠٠٨، ٢٨٧).

### مجتمع البحث وعينتها:

شملت عينة البحث جميع المعلّمت والإداريات، بما فيهم المرشدات العاملات في المدارس الابتدائية الحكومية شمال مدينة الرياض، خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤١هـ، والبالغ عددهن (٨٠٦) إدارية، و(٣٢٧٠) معلمة، و(١٣٦) مرشدة طلابية، وفقاً لأحدث إحصائية تم الحصول عليها من إدارة مكتب تعليم الشمال بالرياض للعام ١٤٤٠ - ١٤٤١هـ، كما أستخدم أسلوب العينة العشوائية، ووُزعت أداة الدراسة الاستبانة من خلال إدارة تعليم شمال مدينة الرياض وبلغ عدد المُسترد منها والصالحة للتحليل (١٦٤) استبانة، موزعة كالتالي: (٤٤) إدارية، و(١٠٧) معلمات، و(١٣) مرشدة طلابية.

**البحث:** استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث ممثلة في (طبيعة العمل، وسنوات الخدمة).

**الجزء الثاني:** يتكون من (٢٦) سؤال من الأسئلة الخاصة بالبحث، قسمت الى ثلاث محاور على النحو التالي: **المحور الأول:** واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد البيئة الإيجابية: (الاحترام، والثقة، والعدالة) في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، ويشتمل على (٢٦) عبارات، **والمحور الثاني:** التّحدّيات التي تواجه ممارسات قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفّزة، ويشتمل على (١٣) عبارة، **والمحور الثالث:** المُقترحات لبناء بيئة إيجابية مُحفّزة في المدارس الحكومية، ويشتمل على (١١) عبارة.

**صدق الأداة:** تم التأكد من صدق أداة البحث بطريقتين:

**أولاً: الصدق الظاهري للأداة:** للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة البحث بصورتها النهائية.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات المحور الأول، البُعد الأول: الاحترام (\*\*٠.٧٣٨-٠.٨٩٥\*\*\*)، والبُعد الثاني: العدالة بين (\*\*٠.٧٣٨-٠.٩٢٧\*\*) والبُعد الثالث: الثقة (\*\*٠.٧٤٠-٠.٨٧٥\*\*\*)، بينما تراوحت نسب الارتباط لعبارات المحور الثاني: التّحدّيات التي تواجه قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في بناء بيئة إيجابية مُحفّزة بين (\*\*٠.٧٢٣-٠.٨٠٥\*\*\*)، نسب الارتباط لعبارات المحور الثالث: المُقترحات لبناء بيئة إيجابية مُحفّزة في المدارس الحكومية (\*\*٠.٧١٥-٠.٩٠٢\*\*\*)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة لمحاور استبانة البحث تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

**ثبات الأداة:** للتحقق من الثبات لمفردات محاور البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، واتضح أن ثبات جميع محاور البحث مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٩١٢،



٠.٩٧٨)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (٠.٩٥٦)، والتي تنص على معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة البحث للتطبيق الميداني.

### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

**السؤال الأول:** ما واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد البيئة: الإيجابية، الاحترام، والثقة، والعدالة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن عرض الإجابة عليه تبعاً لكل محور، كالتالي:

#### البُعد الأول: الاحترام: الجدول (١) التالي يوضح الإجابة.

الجدول رقم (١): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الاحترام

| رقم العبارة   | العبارة                                                              | التكرار النسبة | درجة الاستجابة |            |            |           |                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------|------------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------|
|               |                                                                      |                | موافق بشدة     | موافق      | محايد      | غير موافق | غير موافق بشدة |                 |                   |         |
| ١             | تشجع قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهني.                     | ك<br>%         | ٧٦<br>٤٦.٣     | ٥٩<br>٣٦.٠ | ١٨<br>١١.٠ | ١٠<br>٦.١ | ١<br>٠.٦       | ٤.٢١            | ٠.٩١٢             | ٢       |
| ٢             | تقدم لي قائدة المدرسة الدعم المعنوي دائماً.                          | ك<br>%         | ٧١<br>٤٣.٣     | ٦٢<br>٣٧.٨ | ١٩<br>١١.٦ | ١١<br>٦.٧ | ١<br>٠.٦       | ٤.١٦            | ٠.٩٢٢             | ٥       |
| ٣             | تشركني قائدة المدرسة في وضع أهداف المدرسة وخططها السنوية.            | ك<br>%         | ٥٢<br>٣١.٧     | ٦٠<br>٣٦.٦ | ٣١<br>١٨.٩ | ١٦<br>٩.٨ | ٥<br>٣.٠       | ٣.٨٤            | ١.٠٧٤             | ١٠      |
| ٤             | تزودني قائدة المدرسة بالمعلومات الأساسية والمطلوبة قبل اتخاذ القرار. | ك<br>%         | ٥٩<br>٣٦.٠     | ٦٢<br>٣٧.٨ | ٣١<br>١٨.٩ | ١٠<br>٦.١ | ٢<br>١.٢       | ٤.٠١            | ٠.٩٥٣             | ٩       |
| ٥             | تراعي قائدة المدرسة مشاعري.                                          | ك<br>%         | ٦٧<br>٤٠.٩     | ٥٣<br>٣٢.٣ | ٣١<br>١٨.٩ | ١٢<br>٧.٣ | ١<br>٠.٦       | ٤.٠٥            | ٠.٩٧٤             | ٨       |
| ٦             | تحترم قائدة المدرسة آرائني وأفكاري.                                  | ك<br>%         | ٦٩<br>٤٢.١     | ٦٣<br>٣٨.٤ | ٢٦<br>١٥.٩ | ٤<br>٢.٤  | ٢<br>١.٢       | ٤.١٨            | ٠.٨٧٢             | ٣       |
| ٧             | تشعرتني قائدة المدرسة بأهمية آرائني.                                 | ك<br>%         | ٦٥<br>٣٩.٦     | ٥٧<br>٣٤.٨ | ٣٣<br>٢٠.١ | ٩<br>٥.٥  | -              | ٤.٠٩            | ٠.٩٠٣             | ٦       |
| ٨             | تستجيب القائدة لآرائني التي تثبت صلاحيتها ونفعها وإمكاناتها.         | ك<br>%         | ٦٥<br>٣٩.٦     | ٥٥<br>٣٣.٥ | ٣٥<br>٢١.٣ | ٩<br>٥.٥  | -              | ٤.٠٧            | ٠.٩١٠             | ٧       |
| ٩             | تقدر قائدة المدرسة جهودي المبذولة في المدرسة.                        | ك<br>%         | ٧٥<br>٤٥.٧     | ٥٩<br>٣٦.٠ | ٢٢<br>١٣.٤ | ٧<br>٤.٣  | ١<br>٠.٦       | ٤.٢٢            | ٠.٨٨٠             | ١       |
| ١٠            | تقدر لي ما أقوم به من أعمال إضافية.                                  | ك<br>%         | ٧٧<br>٤٧.٠     | ٥٥<br>٣٣.٥ | ٢٠<br>١٢.٢ | ٨<br>٤.٩  | ٤<br>٢.٤       | ٤.١٨            | ٠.٩٩٠             | ٤       |
| المتوسط العام |                                                                      |                |                |            |            |           |                |                 | ٠.٧٩٢             | ٤.١٠    |

يتضح من الجدول رقم (١) أن أفراد عينة الدراسة لديهم قناعة بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لبُعد الاحترام في المدارس الابتدائية الحكومية، بمتوسط (٤.١٠) من (٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى

٤٠٢)، والتي تنص على الفئة التي تُشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، وجاءت مرتبة، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على: "تقدّر قائدة المدرسة جهود المبدولة في المدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٢٢ من ٥)؛ ويدلّ هذا على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن قائدة المدرسة تُقدّر الجهود المبدولة التي يُؤمن بها. وقد يعود ذلك إلى إدراك وممارسة قائدات المدارس لأهمية المهارات الإنسانية من خلال تقدير الجهود المبدولة منهن.

٢- جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "تشجّعني قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهني" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٢١)؛ وقد تفسّر هذه النتيجة بوعي القيادات المدرسية بأهمية دورها وفعاليتها في حل المشكلات التي تواجه منسوباتهن في العمل، من خلال تقديم الحلول الفعّالة، وتشجيعهن على حلها، ومتابعة الأعمال؛ لكونهن المحرك الفعّال للعملية التعليمية.

٣- جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على: "تحتّم قائدة المدرسة آرائ وأفكار" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بمتوسط (٤.١٨)؛ ويدلّ هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية احترام المنسوبات، من خلال الإنصات لأفكارهن وآرائهن، وتقدير ما يُؤمن به من أعمال إضافية، لما لهذا من دور كبير في إشباع الحاجات النفسية.

٤- جاءت العبارة رقم (١٠)، والتي تنص على: "تقدّر لي ما أقوم به من أعمال إضافية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما، بمتوسط (٤.١٨)؛ ويدلّ هذا على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة.

٥- جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على: "تقدّم لي قائدة المدرسة الدعم المعنوي دائماً" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.١٦ من ٥)؛ ويدلّ هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن قائدات المدارس يُقدّمن الدعم المعنوي الدائم، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية إشباع الحاجات النفسية لمنسوباتهن، عبر تقديمهن للدعم المعنوي الذي يشعر منسوباتهن بأهميتهن، ويشجّعهن على رفع أدائهن، مما يميّز بيئة العمل بالإيجابية.

٦- جاءت العبارة رقم (٧)، والتي تنص على: "تشجّعني قائدة المدرسة بأهمية آرائ" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٩)؛ ويدلّ هذا على أن

هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة، مما يدل على اهتمام قائدات المدارس بإقامة علاقات إنسانية مع منسوباتهم، تقوم على التفاهم والاحترام؛ لتحفيزهن وتوجيه طاقاتهم، وهذا ما أكدته نتيجة دراسة العدوي (٢٠١٨م)، التي توصلت إلى: "تقدم الخدمة لكافة المستفيدين، مما ينتج عنها بيئة إيجابية مهيأة ومحفزة لهن.

٧- جاءت العبارة رقم (٨)، والتي تنص على: "تستجيب القائدة لأرائي التي تثبت صلاحيتها ونفعها وإمكانياتها" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠٧)؛ ويدل هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى وعي قائدات المدارس بأهمية المشاركة، ودورها في تعزيز الاحترام، وتأثيرها في البيئة المدرسية.

٨- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: "تراعي قائدة المدرسة مشاعري بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠٧)؛ ويدل هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة، مما يدل على وعي قائدات المدرسة على احترام مشاعر الآخرين بالمدرسة ودورها في خلق بيئة محفزة.

٩- جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على: "تزودني قائدة المدرسة بالمعلومات الأساسية والمطلوبة قبل اتخاذ القرار". بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠١)؛ ويدل هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة، مما يدل على مساعدة القائدات بالمدرسة على اتخاذ القرار.

١٠- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تشاركني قائدة المدرسة في وضع أهداف المدرسة وخططها السنوية"، بالمرتبة العاشرة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٨٤)؛ ويدل هذا على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على مشاركة قائدة المدرسة في وضع الخطط السنوية ومتابعتها.

## البُعد الثاني: العدالة:

الجدول رقم (٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد العدالة

| رقم العبارة   | العبارة                                                                            | النسبة | درجة الاستجابة |       |       |                |           | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|---------|
|               |                                                                                    |        | موافق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |                   |         |
| ١             | لدى قائدة المدرسة علاقات إيجابية معي.                                              | ك      | ٧٠             | ٧٣    | ١٥    | ١              | ٥         | ٠.٧٩٦             | ١       |
|               |                                                                                    | %      | ٤٢.٧           | ٤٤.٥  | ٩.١   | ٠.٦            | ٣.٠       | ٤.٢٦              |         |
| ٢             | توفر قائدة المدرسة بيئة داعمة للتطوير والتحسين المستمر لجميع منسوباتها في المدرسة. | ك      | ٦٦             | ٥٨    | ٢٧    | ٣              | ١٠        | ٠.٩٨٩             | ٥       |
|               |                                                                                    | %      | ٤٠.٢           | ٣٥.٤  | ١٦.٥  | ١.٨            | ٦.١       | ٤.٠٦              |         |
| ٣             | تمكّن قائدة المدرسة منسوبات المدرسة من تطوير مهاراتهن الوظيفية.                    | ك      | ٦٦             | ٦٩    | ٢٢    | ١              | ٦         | ٠.٨٤٣             | ٢       |
|               |                                                                                    | %      | ٤٠.٢           | ٤٢.١  | ١٣.٤  | ٠.٦            | ٣.٧       | ٤.١٨              |         |
| ٤             | تتعامل قائدة المدرسة مع الأنظمة والقوانين بمرونة مع المنسوبات.                     | ك      | ٦٦             | ٦٤    | ٢٠    | ٢              | ١٢        | ٠.٩٦١             | ٤       |
|               |                                                                                    | %      | ٤٠.٢           | ٣٩.٠  | ١٢.٢  | ١.٢            | ٧.٣       | ٤.١٠              |         |
| ٥             | توزع قائدة المدرسة المسؤوليات بطريقة عادلة.                                        | ك      | ٦٣             | ٥٠    | ٣٣    | -              | ١٨        | ١.٠١٥             | ٦       |
|               |                                                                                    | %      | ٣٨.٤           | ٣٠.٥  | ٢٠.١  | -              | ١١.٠      | ٣.٩٦              |         |
| ٦             | تمارس قائدة المدرسة النزاهة في تطبيق الأنظمة والقوانين.                            | ك      | ٧٣             | ٥٧    | ٢٣    | -              | ١١        | ٠.٩١١             | ٣       |
|               |                                                                                    | %      | ٤٤.٥           | ٣٤.٨  | ١٤.٠  | -              | ٦.٧       | ٤.١٧              |         |
| ٧             | تقوم قائدة المدرسة بتوزيع المهام الإضافية بالتساوي.                                | ك      | ٥٨             | ٤٨    | ٣٨    | -              | ٢٠        | ١.٠٣٢             | ٧       |
|               |                                                                                    | %      | ٣٥.٤           | ٢٩.٣  | ٢٣.٢  | -              | ١٢.٢      | ٣.٨٨              |         |
| المتوسط العام |                                                                                    |        |                |       |       |                |           |                   | ٠.٨٠٧   |
|               |                                                                                    |        |                |       |       |                |           |                   | ٤.٠٨    |

يتبين من الجدول رقم (٢) أن: أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس للعدالة، بمتوسط (٤.٠٨ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، والتي تنص على الفئة التي تُشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، وجاءت مرتبة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "لدى قائدة المدرسة علاقات إيجابية معي"، في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (٤.٢٦ من ٥)، التي قد ترجع إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية الجيدة، ودورها الفعّال في تحقيق الأهداف، وبناء بيئة إيجابية مُحفزة على الإبداع والابتكار ودافعة للإنجاز،

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سامنتاري وبرافاماي (٢٠١٤م)، التي أشارت نتائجها إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل؛ إلا أنهم يشعرون بعدم الرضا عن موقف المشرف وتعامله الاجتماعي معهم.

٢- جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على: "تُمكن قائدة المدرسة منسوبات المدرسة من تطوير مهاراتهم الوظيفية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.١٨ من ٥)؛ ويعود ذلك إلى أن قائدات المدارس في شمال مدينة الرياض يدركن أهمية تطوير منسوباتهن؛ وذلك لما له من انعكاس إيجابي على بيئة المدرسة وجودة أدائهن.

٣- جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على: "تُمارس قائدة المدرسة النزاهة في تطبيق الأنظمة والقوانين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.١٧ من ٥)؛ وترجع إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية ممارستها السليمة وواجباتها ودورها المهم في إنجاح العملية التعليمية.

٤- جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على: "تتعامل قائدة المدرسة مع الأنظمة والقوانين بمرونة مع المنسوبات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.١٠ من ٥)؛ ويعزى ذلك إلى إيمان القيادات المدرسية وإدراكهن أن السياسات الإدارية لا بد أن تتحلّى ببعض المرونة الممكنة، وفي حدود المسموح؛ لكونها ترتبط كلياً بالعامل الإنساني، ولما لها من مردود إيجابي على جوانب عديدة على بيئة العمل.

٥- جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على: "توفّر قائدة المدرسة بيئة داعمة للتطوير والتحسين المستمر لجميع منسوباتها في المدرسة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠٦ من ٥)؛ ويدلّ هذا على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على أن قائدات المدارس يوفّرن بيئات داعمة للتطوير والتحسين لجميع المنسوبات - وبشكل مستمر - في المدرسة.

٦- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: "توزّع قائدة المدرسة المسؤوليات بطريقة عادلة" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٩٦ من ٥)؛ ويمكن أن تفسّر هذه النتيجة بأن القيادات المدرسية واعية بمكانتها، ومدركة لتأثيرها العظيم في ارتقاء العملية التربوية وتكوين بيئتها المدرسية.

٧- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: "تقوم قائدة المدرسة بتوزيع المهام الإضافية بالتساوي" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٩٦ من ٥)؛ ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن القيادات المدرسية واعية عادلة بمعاملتها.

### البُعد الثالث: الثقة:

الجدول رقم (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الثقة

| رقم العبارة   | العبارة                                                                         | النسبة | درجة الاستجابة |       |       |                |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------|-------|----------------|-----------|-----------------|-------------------|---------|
|               |                                                                                 |        | موافق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |                 |                   |         |
| ١             | تمنحني قائدة المدرسة الصلاحيات التي تتناسب مع المهام المفوضة لي.                | ك      | ٧٤             | ٦٥    | ١٦    | ٨              | ١         | ٤.٢٤            | ٠.٨٦٤             | ٤       |
|               |                                                                                 | %      | ٤٥.١           | ٣٩.٦  | ٩.٨   | ٤.٩            | ٠.٦       |                 |                   |         |
| ٢             | تطلع قائدة المدرسة المنسوبات على التعليمات الوزارية أولاً بأول.                 | ك      | ٨٨             | ٦٠    | ٩     | ٧              | -         | ٤.٤٠            | ٠.٧٨٠             | ١       |
|               |                                                                                 | %      | ٥٣.٧           | ٣٦.٦  | ٥.٥   | ٤.٣            | -         |                 |                   |         |
| ٣             | تتيح قائدة المدرسة لي المشاركة في صنع القرارات.                                 | ك      | ٥٤             | ٥٨    | ٣٢    | ١٩             | ١         | ٣.٨٨            | ١.٠١٨             | ٩       |
|               |                                                                                 | %      | ٣٢.٩           | ٣٥.٤  | ١٩.٥  | ١١.٦           | ٠.٦       |                 |                   |         |
| ٤             | تعقد قائدة اجتماعات دورية مع منسوبات المدرسة؛ للتأكد من سير العمل على ما يُرام. | ك      | ٦٣             | ٦٩    | ١٨    | ١٢             | ٢         | ٤.٠٩            | ٠.٩٤٥             | ٦       |
|               |                                                                                 | %      | ٣٨.٤           | ٤٢.١  | ١١.٠  | ٧.٣            | ١.٢       |                 |                   |         |
| ٥             | قائدة المدرسة مفوضة جيدة للمهام.                                                | ك      | ٦٢             | ٦٧    | ٢١    | ١٢             | ٢         | ٤.٠٧            | ٠.٩٥٤             | ٧       |
|               |                                                                                 | %      | ٣٧.٨           | ٤٠.٩  | ١٢.٨  | ٧.٣            | ١.٢       |                 |                   |         |
| ٦             | أمارس أعمالي بالطريقة المناسبة لي.                                              | ك      | ٧٥             | ٦٩    | ٧     | ١١             | ٢         | ٤.٢٤            | ٠.٩٠٨             | ٥       |
|               |                                                                                 | %      | ٤٥.٧           | ٤٢.١  | ٤.٣   | ٦.٧            | ١.٢       |                 |                   |         |
| ٧             | تثق قائدة المدرسة بقدراتي.                                                      | ك      | ٧٢             | ٧٠    | ١٤    | ٦              | ٢         | ٤.٢٤            | ٠.٨٥٢             | ٣       |
|               |                                                                                 | %      | ٤٣.٩           | ٤٢.٧  | ٨.٥   | ٣.٧            | ١.٢       |                 |                   |         |
| ٨             | تحفزني قائدة المدرسة بالعبارات الإيجابية.                                       | ك      | ٧٧             | ٦٠    | ٢٠    | ٦              | ١         | ٤.٢٦            | ٠.٨٥٥             | ٢       |
|               |                                                                                 | %      | ٤٧.٠           | ٣٦.٦  | ١٢.٢  | ٣.٧            | ٠.٦       |                 |                   |         |
| ٩             | تمنحني بيئة المدرسة فرصاً للتعلم بشكل جيد.                                      | ك      | ٥٧             | ٦٥    | ٢٧    | ١٢             | ٣         | ٣.٩٨            | ٠.٩٨٧             | ٨       |
|               |                                                                                 | %      | ٣٤.٨           | ٣٩.٦  | ١٦.٥  | ٧.٣            | ١.٨       |                 |                   |         |
| المتوسط العام |                                                                                 |        |                |       |       |                |           |                 | ٤.١٦              | ٠.٧٦٤   |

يتبين من الجدول رقم (٣) أن: أفراد عينة الدراسة لديهم قناعة بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس للثقة في المدارس الابتدائية الحكومية بمتوسط (٤.١٦ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، والتي تنص على الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، وجاءت مرتبة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على: "تطلع قائدة المدرسة المنسوبات على التعليمات الوزارية أولاً بأول" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٤٠ من ٥)؛ وقد يعود ذلك إلى إدراك قائدات مدارس شمال مدينة الرياض لأهمية إلمام منسوباتهن بالتعليمات الوزارية وتعاميمها أولاً بأول؛ للعمل بموجبها.

٢- جاءت العبارة رقم (٨)، والتي تنص على: "تحفزي قائدة المدرسة بالعبارات الإيجابية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٢٦ من ٥)؛ وقد يعود ذلك إلى اهتمام القيادات المدرسية وتركيزها على المهارات الإنسانية والاجتماعية، ومعرفة تأثيرها في دافعية العمل، ورفع أداء منسوباتهن، وزيادة ثقتهم بأنفسهن.

٣- جاءت العبارة رقم (٧)، والتي تنص على: "تثق قائدة المدرسة بقدراتي" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٢٤ من ٥)؛ مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن القيادات المدرسية تثق بهن وبقدراتهن، التي تعود إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية الثقة، ودورها العظيم في التأثير والتوجيه والإنجاز لتحقيق النجاح المطلوب.

٤- جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "تمنحي قائدة المدرسة الصلاحيات التي تتناسب مع المهام المفوضة لي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٢٤ من ٥)؛ وقد يعزى ذلك إلى إدراك قائدات المدارس بشمال مدينة الرياض لأهمية دور المنسوبات في البيئة المدرسية، وقدرتهن على تفويض الصلاحيات؛ لما يتمتعن به من مهارات فنية وذاتية تمكنهن من أداء دورهن بكفاءة وفعالية عالية.

٥- جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على: "أمارس أعمالي بالطريقة المناسبة لي" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٢٤ من ٥)؛ وترجع هذي النتيجة الى إدراك قائدات مدارس شمال مدينة الرياض لأهمية إعطاء حرية

الإنجاز لمنسوباتهن بالطرق المناسبة لهن؛ حيث تنعكس إيجابيًا وبدرجة كبيرة على شعور منسوباتهن باهتمام القيادة المدرسية بهن وثقتها العالية بجهودهن.

٦- جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على: "تعقد القائدة اجتماعات دورية مع منسوبات المدرسة؛ للتأكد من سير العمل على ما يُرام" بالمرتبة السادسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠٩ من ٥). ويمكن أن تفسّر هذه النتيجة بأن قائدات مدارس شمال مدينة الرياض يسعين إلى التواصل الفعّال مع منسوباتهن؛ مما يمكنهن من متابعة العمل، ومعرفة ما قد يواجه المنسوبات من تحديات أو عقبات، قد تكشف للقيادات نقاط ضعف أو قصور تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

٧- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: "قائدة المدرسة مفوّضة جيدة للمهام" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠٧ من ٥)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية التفويض - في حدود المسموح لمنسوباتهن - إيماناً منهن بفوائده وفعاليتيه في إدارة المدرسية، ولما له من مردود إيجابي على المنسوبات وبيئة العمل.

٨- جاءت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على: "بيئة المدرسة تمنحني فرصاً للعطاء بشكل جيد" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٩٨ من ٥)، ويُعزى ذلك إلى سعي قائدات المدارس لتوفير بيئة إيجابية مُحفزة لمنسوباتهن، تتيح فرصاً للتعلم، وتشجّع على التحسين والتطوير المستمر، الذي بدوره ينعكس على جودة البيئة المدرسية؛ حيث يزيد من رضا منسوباتهن وثقتهن بالقيادات المدرسية؛ لكونها أتاحت فرصاً للعطاء؛ مما يزيد ولاءهن لبيئتيهن وقياداتهن المدرسية ودافعتيهن لرفع مستوى الأداء.

٩- جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على: "تتيح قائدة المدرسة لي المشاركة في صنع القرارات" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٨٨ من ٥)؛ ويدلّ ذلك على أن القيادات المدرسية تُدرك أهمية مشاركة المنسوبات في عمليات صنع القرار، وتأثيرها في استقرار بيئة العمل وجودته، وكذلك أهميتها في تقليل مقاومة التغيير التي قد تواجه القيادات في ظروف حرجية.



ثالثاً: إجابة السؤال الثاني: "ما التَّحْدِيَّات التي تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفزة؟"  
الجدول رقم (٤): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التَّحْدِيَّات التي تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفزة، مُرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة.

| الترتيب | الاحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الاستجابة |           |       |       |            | النسبة        | العبارة                                                        | الترتيب |
|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|----------------------------------------------------------------|---------|
|         |                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |               |                                                                |         |
| ٩       | ١.٠٠٧             | ٣.٦٠            | ١              | ٢٨        | ٣٩    | ٦٤    | ٣٢         | ك             | ضعف تجاوب المنسويات لبعض توجيهات القيادة المدرسية.             | ١       |
| ٦       | ١.٠٢٣             | ٣.٦٢            | ٢              | ٢٩        | ٢٩    | ٧٣    | ٣١         | ك             | ضعف التزام بعض المعلمات بالقوانين والأنظمة.                    | ٢       |
| ٤       | ٠.٩١٠             | ٣.٨٧            | -              | ١٦        | ٣٢    | ٧٤    | ٤٢         | ك             | اختلاف القيم لدى المنسويات، مثل: (الإخلاص، والشجاعة، وغيرها).  | ٣       |
| ٢       | ٠.٧٩٧             | ٤.٠٥            | -              | ٨         | ٢٤    | ٨٤    | ٤٨         | ك             | اختلاف السمات الذاتية للمنسويات، مثل: (الغضب، والصبر، وغيرها). | ٤       |
| ٧       | ٠.٩٩٩             | ٣.٦٢            | ٣              | ٢٢        | ٤٠    | ٦٨    | ٣١         | ك             | ضعف التزام منسويات المدرسة بالتسلسل الإداري.                   | ٥       |
| ١٠      | ١.٠٤٢             | ٣.٥٠            | ٣              | ٢٧        | ٥١    | ٥١    | ٣٢         | ك             | التزام منسويات المدرسة بالصمت عند حدوث المشكلات.               | ٦       |
| ١٢      | ١.٠٢٨             | ٣.٣٣            | ٥              | ٣٢        | ٥٢    | ٥٤    | ٢١         | ك             | ضعف ثقة المنسويات بالقيادة المدرسية.                           | ٧       |
| ١١      | ١.٠٧٠             | ٣.٣٨            | ٧              | ٣٠        | ٤٤    | ٦٠    | ٢٣         | ك             | ضعف مواكبة منسويات المدرسة للتغيرات.                           | ٨       |
| ٥       | ٠.٩٣٤             | ٣.٧٦            | ٢              | ١٦        | ٣٦    | ٧٦    | ٣٤         | ك             | عدم بعض اللوائح والأنظمة وحاجتها للتجديد ومواكبة التغيرات.     | ٩       |
| ١       | ٠.٩٢٦             | ٤.١٨            | ٢              | ٨         | ٢٢    | ٥٩    | ٧٣         | ك             | قلة الموارد المالية المخصصة لصيانة المدرسة.                    | ١٠      |
| ٨       | ١.٠١٢             | ٣.٦١            | ٥              | ١٧        | ٤٧    | ٦٣    | ٣٢         | ك             | ضعف الصلاحيات الممنوحة للقائدة.                                | ١٢      |
| ٣       | ٠.٩٥٥             | ٤.٠٥            | ١              | ١١        | ٣١    | ٥٦    | ٦٥         | ك             | ضعف الحوافز المادية.                                           | ١٣      |
| ٠.٦٩٦   |                   |                 | ٣.٧١           |           |       |       |            | المتوسط العام |                                                                |         |

يتبين من الجدول رقم (٤) أن: أفراد عينة الدراسة لديهم قناعة بدرجة عالية على أن هناك تحديات تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفزة، بمتوسط (٣.٧١ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، وبدرجة عالية وجاءت مرتبة كالتالي:

كما يتبين من النتائج أن: أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالي على وجود عشرة تحديات تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفزة؛ يتمثل أبرزها في العبارات أرقام: (١٠ - ٤ - ١٣ - ٣ - ٩)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي: ١- جاءت العبارة رقم (١٠)، والتي تنص على: "قلة الموارد المالية المخصصة لصيانة المدرسة" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٨ من ٥)؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف قدرة القيادات المدرسية على توزيع المخصصات المالية بشكل الصحيح، وقد تمل تلك النتيجة بنقص الخبرات والمهارات القيادية والإدارية التي تحتاجها القيادات المدرسية في تنظيم المخصصات وتوزيعها بالشكل السليم.

٢- جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على: "اختلاف السمات الشخصية للمنوبات، مثل: (الغضب، والصبر وغيرها)" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٤.٠٥ من ٥)؛ وقد يعود ذلك إلى نقص المهارات القيادية التي تحتاجها قائدات المدارس في شمال مدينة الرياض للتعامل مع مختلف السمات الشخصية، وكيفية طرق توجيهها للسلوك المرغوب من قبل القيادات.

٣- جاءت العبارة رقم (١٣)، والتي تنص على: "ضعف الحوافز المادية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما، بمتوسط (٤.٠٥ من ٥)؛ وقد يرجع وجود سبب هذا التحدي إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس في نظام صرف الحوافز المادية، وربما يُعَلَّل ذلك إلى شعور المنوبات اللاتي يبذلن الجهود في العمل وأنهن متساويات مع من لا يبذلن هذه الجهود، حيث إنهن يحصلن على المكافآت نفسها.

٤- جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على: "اختلاف القيم لدى المنوبات، مثل: (الإخلاص، والشفافية، وغيرها)" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٨٧ من ٥). ويُعزى ذلك إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية بنشر ثقافتهم وقيمتهم،

- ٥- جاءت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على: "قدم بعض اللوائح والأنظمة وحاجتها للتجديد ومواكبة التغييرات" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٣.٧٦ من ٥)؛ وقد تعلل هذه النتيجة إلى ضعف مواكبة بعض اللوائح والأنظمة للتغييرات التي قد تطرأ أو تواجه القيادات المدرسية؛ نظراً لقدمها.
- كما يتبين من النتائج أن: أفراد عينة الدراسة حياديات حول اثنين من التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفّزة؛ تتمثلان في العبارتين رقمي: (٨ - ٧)، اللتين رُتبتا تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولهما كالتالي:
- ١- جاءت العبارة رقم (٨)، والتي تنص على: "ضعف مواكبة منسوبات المدرسة للتغييرات" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها، بمتوسط (٣.٣٨ من ٥)؛ وقد يعزى ذلك إلى تحفّظ بعض أفراد عينة الدراسة على الإجابة؛ لإيمانهم بمواكبتهم وتقبّلهم للتغييرات، مع علمهم بوجود ضعف في المواكبة لدى بعض الزميلات.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٧)، والتي تنص على: "ضعف ثقة المنسوبات بالقيادة المدرسية" في المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها، بمتوسط (٣.٣٣ من ٥)؛ الأمر الذي يدلّ على أن بعض أفراد عينة الدراسة يثقن في قياداتهن وقراراتهن الإدارية بدرجة متوسه.

### ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: "ما مقترحات بناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض؟"

الجدول رقم (٥): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المقترحات لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الحكومية بالرياض، مُرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة.

| رقم التقرير   | العبارة                                                                                          | التكرار | درجة الاستجابة |      |      |      |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|------|------|------|------|-----------------|-------------------|---------|
|               |                                                                                                  |         | بداية          | مؤقت | جيد  | مؤقت | خيار |                 |                   |         |
| ١             | ان تُهيأ القيادات المدرسية للتطوير والتدريب المستمر أثناء وقبل الممارسة.                         | ك       | ١٠٣            | ٥١   | ٧    | ٣    | -    | ٤.٥٥            | ٠.٦٦٧             | ٢       |
|               |                                                                                                  | %       | ٦٢.٨           | ٣١.١ | ٤.٣  | ١.٨  | -    |                 |                   |         |
| ٢             | ان يتم توعية القيادات بأهمية الاتصال والتواصل لمنسوباتهن.                                        | ك       | ٨٩             | ٦٨   | ٦    | ١    | -    | ٤.٤٩            | ٠.٦٠٢             | ٨       |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٤.٣           | ٤١.٥ | ٣.٧  | ٠.٦  | -    |                 |                   |         |
| ٣             | ان يُعاد النظر في بعض اللوائح والأنظمة وتجديدها لمواكبة التغييرات.                               | ك       | ٩٧             | ٥٧   | ٩    | ١    | -    | ٤.٥٢            | ٠.٦٣١             | ٦       |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٩.١           | ٣٤.٨ | ٥.٥  | ٠.٦  | -    |                 |                   |         |
| ٤             | ان تُشجّع المنسوبات على الالتزام بالقوانين والأنظمة من خلال التقدير للإنجازات                    | ك       | ٩٨             | ٥٩   | ٧    | -    | -    | ٤.٥٥            | ٠.٥٧٨             | ٣       |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٩.٨           | ٣٦.٠ | ٤.٣  | -    | -    |                 |                   |         |
| ٥             | ان تُحرص القيادات المدرسية على كسب ثقة منسوبياتهن، من خلال أخذ المقترحات والأفكار بعين الاعتبار. | ك       | ٩٩             | ٥٨   | ٧    | -    | -    | ٤.٥٦            | ٠.٥٧٨             | ١       |
|               |                                                                                                  | %       | ٦٠.٤           | ٣٥.٤ | ٤.٣  | -    | -    |                 |                   |         |
| ٦             | ان تُحرص القيادات على تبني الأساليب والمبادرات التي تُسهم في بناء بيئة إيجابية مُحفزة.           | ك       | ٩٧             | ٥٨   | ٨    | ١    | -    | ٤.٥٣            | ٠.٦٢١             | ٥       |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٩.١           | ٣٥.٤ | ٤.٩  | ٠.٦  | -    |                 |                   |         |
| ٧             | ان تُسهم القيادات المدرسية في تعزيز القيم الإيجابية التي تتبناها المدرسة في منسوباتها.           | ك       | ٩٤             | ٦٠   | ٩    | ١    | -    | ٤.٥١            | ٠.٦٣١             | ٧       |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٧.٣           | ٣٦.٦ | ٥.٥  | ٦.٠  | -    |                 |                   |         |
| ٨             | ان تُعرف المنسوبات بالسلسلة الإداري ومهامهن.                                                     | ك       | ٨٩             | ٦٣   | ١١   | ١    | -    | ٤.٤٦            | ٠.٦٥٠             | ٩       |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٤.٣           | ٣٨.٤ | ٦.٧  | ٠.٦  | -    |                 |                   |         |
| ٩             | ان تخضع القيادات لدورات تساعدن على توزيع المخصصات المالية بالشكل الصحيح.                         | ك       | ٨٦             | ٦٥   | ١٢   | -    | ١    | ٤.٤٣            | ٠.٦٨٤             | ١٠      |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٢.٤           | ٣٩.٦ | ٧.٣  | -    | ٦.٠  |                 |                   |         |
| ١٠            | ان يتم زيادة بعض المخصصات المالية الإضافية لكل مدرسة.                                            | ك       | ١٠٥            | ٤٤   | ١٤   | ١    | -    | ٤.٥٤            | ٠.٦٧٧             | ٤       |
|               |                                                                                                  | %       | ٦٤.٠           | ٢٦.٨ | ٨.٥  | ٠.٦  | -    |                 |                   |         |
| ١١            | ان تُمنح المزيد من الصلاحيات للقائدة المدرسة.                                                    | ك       | ٩٠             | ٥٠   | ١٩   | ٥    | -    | ٤.٣٧            | ٠.٨٠٨             | ١١      |
|               |                                                                                                  | %       | ٥٤.٩           | ٣٠.٥ | ١١.٦ | ٣.٠  | -    |                 |                   |         |
| المتوسط العام |                                                                                                  |         |                |      |      |      |      | ٤.٥٠            | ٠.٥٣٣             |         |

يتبين من الجدول رقم (٥) أن: أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على مُقترحات بناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الحكومية، بمتوسط (٤.٥٠ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، والتي تنص على الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" في أداة الدراسة، وقد اتضح من النتائج أن: أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على أحد عشر مُقترحًا لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الحكومية؛ يتمثل أبرزها في العبارات أرقام: (٥ - ٤ - ١ - ١٠ - ٦)، التي رُتبت تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: "أن تحرص القيادات المدرسية على كسب ثقة منسوباتهن، من خلال أخذ المُقترحات والأفكار بعين الاعتبار" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٥٦ من ٥)، ويتضح أن هناك فئة كبيرة من المنسوبات يشعرن بأن مقترحاتهن وأفكارهن لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل القيادات المدرسية؛ وقد يعود ذلك إلى أن بعض القيادات المدرسية ترى أن بعض الأفكار والمقترحات تدخل في الشؤون الإدارية.

٢- جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على: "أن تُشجّع المنسوبات على الالتزام بالقوانين والأنظمة من خلال التقدير للإنجازات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بشدة، بمتوسط (٤.٥٥)؛ مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على أن تقدير الإنجازات يُشجّع المنسوبات على الالتزام بالقوانين والأنظمة.

٣- جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "أن تُهيأ القيادات المدرسية للتطوير والتدريب المستمر أثناء وقبل الممارسة" بالمرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٥٥)؛ مما يدل على أن هناك موافقة - وبدرجة كبيرة - على أن بعض القيادات المدرسية تحتاج إلى تهيئة قبل ممارسة القيادة المدرسية، بالإضافة إلى التطوير والتدريب المستمر في أثناء ممارستها للقيادة.

٤- جاءت العبارة رقم (١٠)، والتي تنص على: "أن يتم زيادة بعض المخصصات المالية الإضافية لكل مدرسة" بالمرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٥٤)؛ مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على شعور المنسوبات لحاجة المدرسة إلى زيادة المخصصات المالية، وقد يعود ذلك إلى إدراكهن لبعض المشكلات في بيئتهن المدرسية، ومنها: تقادم المباني المدرسية ومرافقها، وقلة توفر

الأجهزة الإلكترونية المُساعدة لهن في العملية التعليمية، أو عدم توفير جميع احتياجاتهن التعليمية.

٥- جاءت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على: "أن تحرص القيادات على تبني الأساليب والمبادرات التي تُسهم في بناء بيئة إيجابية مُحفزة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة، بمتوسط (٤.٥٣ من ٥)؛ مما يدل على أن بعض القيادات لا تتبنى الأساليب الجديدة والمبادرات التي قد تُسهم في بناء البيئة الإيجابية المُحفزة وتهيئتها بالشكل المطلوب لمنسوباتهن، وهذا ما أكدته نتيجة دراسات: مورجان (٢٠١٥م)، وسامانتاري وبرافاماي (٢٠١٤م)، والمعاوي (٢٠١٨م)، بأنه للممارسات القيادية أثرًا كبيرًا في تحسين بيئة العمل وتهيئتها، التي بدورها تؤثر في رضا المنسوبين وأدائهم لهذه.

#### ملخص النتائج:

١- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على أن هناك ممارسات لأبعاد البيئة الإيجابية من قبل القائدات في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض، وأن واقع ممارسة القائدات لهذه الأبعاد؛ يُشير إلى أن بُعد الثقة احتل المرتبة الأولى، بمتوسط (٤.١٦ من ٥)، يليه بُعد الاحترام بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤.١٠)، ثم بُعد العدالة بالمرتبة الثالثة، بمتوسط بلغ (٤.٠٨).

٢- بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على التّحدّيات التي تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية مُحفزة، وأن أبرز هذه التّحدّيات هي: قلة الموارد المالية المخصصة لصيانة المدرسة - اختلاف السمات الشخصية للمنسوبات، مثل: (الغضب، والصبر وغيرها) - ضعف الحوافز المادية - اختلاف القيم لدى المنسوبات، مثل: (الإخلاص، والشفافية، وغيرها) - قدم بعض اللوائح والأنظمة وحاجتها للتجديد ومواكبة التغيرات - ضعف مواكبة منسوبات المدرسة للتغيرات.

٣- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على المُقترحات لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض، والتي تنص على: أن تحرص القيادات المدرسية على كسب ثقة منسوباتهن، من خلال أخذ المُقترحات والأفكار بعين الاعتبار - أن تُهيأ القيادات المدرسية للتطوير والتدريب المستمر في أثناء الممارسة وقبلها.

### التوصيات:

- تهيئة القيادات المدرسية قبل توليهم قيادة المدارس وفي أثنائها، وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم الإدارية والاجتماعية والإنسانية.
- توعية منسوبات المدرسة بأدوارهن داخل المدرسة، وطرق التواصل الرسمية.
- توعية القيادات المدرسية بأهمية مشاركة المنسوبات لهن في المواقف المختلفة، وأن هذا سينعكس إيجابياً على أدائهن.
- إشراك القيادات المدرسية للمنسوبات في عمليات صنع القرارات، وحل المشكلات، والأخذ بمقترحاتهن وأفكارهن حول السبل الممكنة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- حث القيادات المدرسية على تهيئة البيئة المدرسية، وإيجاد بيئة عمل مريحة وسعيدة.
- منح القيادات المدرسية المزيد من الصلاحيات في تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للمنسوبات.
- تشجيع القيادات على بناء بيئات إيجابية مُحفزة للعطاء والإبداع والابتكار.
- حث القيادات على تفويض بعض المهام لمنسوباتهن، وإكسابهن بعض المهارات الإدارية.
- توعية القيادات بأهمية بناء العلاقات الإنسانية والإيجابية في بيئتهن.
- تشجيع بعض القيادات المدرسية على ممارسة المرونة الممكنة مع المنسوبات، وإظهار التعاون.

### مراجع الدراسة:

- البنا، هالة مصباح (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر: عمان.
- الحريري، رافده (٢٠١٥). فنون معاصرة في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع: عمان.
- حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). الإدارة التربوية. ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- حسين، سلامة؛ والغريب، شبل؛ والمليجي، رضا (٢٠٠٤م). الثقافة المدرسية. دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.

- الداعج، رنا محمد (٢٠١٦). ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام: الرياض.
- الدليمي، طارق (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. ديونو للنشر والتوزيع: عمان.
- الدهلوس، فاطمة إبراهيم (٢٠١٣). أثر الإحساس بالعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة مسحية على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٣م). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- صدى الموارد البشرية (٢٠١٦). ع (٧)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- صويلح، منال (٢٠١٦). جودة بيئة العمل وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على البيئة السعودية للتخصصات الصحية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. ط٢، الأردن، نشر بدعم من الجامعة الأردنية.
- عبوي، زيد (٢٠١٢). القيادة ودورها في العملية الإدارية. دار البداية للنشر والتوزيع: عمان.
- العتيبي، سعد ماجد (٢٠١٤). القيادة المدرسية القيادة التربوية. دار المسيلة للنشر والتوزيع: الكويت.
- عداوي، فاطمة محمد (٢٠١٨). الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جازان: جازان.
- عريفيج، سامي سلطي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية المعاصرة. ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان.
- الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٧). ظروف بيئة العمل وعلاقتها بالولاء المنظمي لمنسوبي مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طيبة: المدينة المنورة.



- فليه، فاروق؛ وعبد المجيد، محمد (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- المصري، إيهاب عيسى؛ وعامر، طارق (٢٠١٥). القيادة الإدارية والقائد الإداري. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة: الجيزة.
- المعاوي، جلوي بن سيف (٢٠١٨). دور قادة المدارس بمحافظة بيشة في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة الباحة: المملكة العربية السعودية.
- المعايطه، رولا؛ والحموري، صالح (٢٠١٧). السعادة المؤسسية، سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل. ط٢، قنديل للطباعة والنشر: دبي.
- النخلة، توفيق (٢٠١٥). القيادة والإدارة وفن التحفيز. دار أمجد للنشر والتوزيع: عمان.
- النعيمي، شهرزاد محمد (٢٠١٠). بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. دار صفاء للنشر: عمان.
- وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٩). مبادرة إيجاد بيئة عمل مُحفزة. استرجعت بتاريخ: ٢٩/٣/٢٠٢٠ من موقع

[https://www.mcs.gov.sa/ar/Programs/initiatives/Pages/Initiatives\\_002.asp](https://www.mcs.gov.sa/ar/Programs/initiatives/Pages/Initiatives_002.asp):

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Morgan, L (2015). **The influence of School Leadership practices on Classroom management, School Environment, and academic Underperformance.** (Unpublished PHD), Walden University.
- Northouse, P (2007). **Leadership Theory and practice.** Thousand Oaks, CA: sage Publications
- Pravamayee, samantaray (2014). **Strategy to develop an Effective Workplace Environment.** Centurion University of Teechnology& Management. Bhubaneswar.