



دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة

في محافظة القدس

**The role of the educational administration in improving the school  
climate in private schools in the Jerusalem Governorate**

إعداد:

عبد الناصر محمد سليم

إشراف:

**John. Phiri**

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل درجة الماجستير

**2024-2025**

# آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

(سورة طه: 114)

## الإهداء

إلى روح أبي الحنون، الذي كان لي سندا وعماداً.

وإلى أُمِّي الحبيبة، التي لم تدخر جهداً في سبيل إسعادي.

فهما السبب في كل ما وصلت إليه من علم ومعرفة ومكانة مجتمعية، وقد بذلا الغالي والنفيس من أجل رعايتي وتعليمي، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

وإلى زوجتي الصالحة، التي كانت لي عوناً وسنداً في حياتي

وإلى أبنائي الأحبة، الذين يملؤون حياتي بالفرح والسعادة.

وإلى أحفادي الأعزاء، الذين أراهم امتداداً لوجودي.

أهدي هذا العمل، شاكرًا الله تعالى على نعمته العظيمة.

إن هذا الإنجاز هو ثمرة جهود متواصلة وتضحيات كبيرة، وقد تحقق بفضل الله تعالى ثم بفضل دعواتكم ودعمكم، أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي، وأن يرحم موتانا، ويشفي مرضانا، ويجمعنا في جناته.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين، أما بعد،،،  
فلا يسعني وقد انتهيت من كتابة رسالتي هذه، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لمشرفي الدكتور John Phiri الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، وأتقدم بالشكر للطاقم الأكاديمي والإداري في جامعتي الغراء، الذين يسعون لتطوير هذا الصرح الشامخ حتى يكون منارة لنشر العلم.

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء تلك المدارس، الذين بلغ عددهم (81) مفردة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، وتوزيع استبانة الكترونية عليهم، حيث تم استرداد (81) استبانة بنسبة استرداد 100%، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة التعليمية بمختلف أبعادها والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، ووجود دور إيجابي للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي في المدارس محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز دور مديرية التربية والتعليم في القدس اتجاه المدارس محل الدراسة، وتعزيز الجوانب (التخطيطية والتنظيمية والمالية والأكاديمية والاجتماعية) للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الفائدة.

## **Abstract**

The study aimed to reveal the role of educational administration in improving the school climate in private schools in the Jerusalem Governorate. It adopted the descriptive analytical approach, where the study community consisted of the principals of those schools, whose number reached (81) individuals. The comprehensive survey method was used for the study community's individuals, and an electronic questionnaire was distributed to them, where (81) questionnaires were retrieved with a 100% recovery rate. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a correlation between educational administration in its various dimensions and the school climate in private schools in the Jerusalem Governorate, and the existence of a positive role for educational administration in improving the school climate in the schools under study. The study also recommended a set of recommendations, the most important of which is the necessity of strengthening the role of the Education Directorate in Jerusalem towards the schools under study, and strengthening the aspects (planning, organizational, financial, academic and social) to reach the greatest possible benefit.

## المحتويات

2	الإهداء
3	شكر وتقدير
4	مستخلص الدراسة
5	<b>Abstract</b>
9	قائمة الجداول
10	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
1	مقدمة
2	أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	ثانياً: فرضيات الدراسة
4	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: أهمية الدراسة
6	خامساً: حدود الدراسة
6	سادساً: متغيرات الدراسة
7	سابعاً: مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني
9	الإطار النظري والدراسات السابقة
10	المبحث الأول: الإدارة التعليمية
10	أولاً: مفهوم الإدارة التعليمية
11	ثانياً: الإدارة العامة والإدارة التعليمية
12	ثالثاً: أهداف الإدارة التعليمية

14	رابعاً: مستويات الإدارة التعليمية
17	المبحث الثاني: المناخ المدرسي
17	أولاً: مفهوم المناخ المدرسي
18	ثانياً: أهمية المناخ المدرسي
19	ثالثاً: عناصر المناخ المدرسي
21	رابعاً: أنواع المناخ المدرسي
24	المبحث الثالث: المدارس الخاصة في محافظة القدس
24	أولاً: واقع التعليم في محافظة القدس
26	ثانياً: تعدد مرجعيات المدارس في محافظة القدس
29	ثالثاً: المدارس المقدسية الخاصة
30	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
30	أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الإدارة التعليمية)
34	ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (المناخ المدرسي)
38	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
40	رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)
42	الفصل الثالث
42	الطريقة والإجراءات
42	أولاً: منهج الدراسة
42	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
43	ثالثاً: أداة الدراسة
45	رابعاً: صدق الاستبانة
50	خامساً: ثبات الاستبانة
52	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

52	سابعاً: خطوات إجراء الدراسة
53	ثامناً: مصادر البيانات
53	تاسعاً: اختبار توزيع البيانات
54	الفصل الرابع
54	تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها
54	أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها
59	ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
61	ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
62	رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
63	خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
67	الفصل الخامس
67	النتائج والتوصيات
67	أولاً: نتائج الدراسة
69	ثانياً: توصيات الدراسة
69	ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة
70	المراجع
	70 1.
	73 2.
	74 3.

## قائمة الجداول

21	جدول ((1) أنواع المناخ المدرسي
29	جدول (2) تصنيف المدارس المقدسية الخاصة
40	جدول ((3) الفجوة البحثية للدراسة
42	جدول ((4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
43	جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
43	جدول ((6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
44	جدول (7) أبعاد الإدارة التعليمية وعدد فقراتها
45	جدول ((8) مقياس درجات الموافقة
46	جدول ((9) الصدق البنائي لمتغيرات الاستبانة
46	جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التخطيطي
47	جدول ((11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التنظيمي
47	جدول ((12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد المالي
48	جدول ((13) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأكاديمي
48	جدول ((14) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاجتماعي
49	جدول ((15) صدق الاتساق الداخلي لفقرات متغير المناخ المدرسي
50	جدول (16) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة
51	جدول ((17) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمتغيرات الاستبانة
54	جدول ((18) تحليل أبعاد متغير الإدارة التعليمية
55	جدول ((19) تحليل فقرات البعد التخطيطي
56	جدول (20) تحليل فقرات البعد التنظيمي
57	جدول ((21) تحليل فقرات البعد المالي
58	جدول ((22) تحليل فقرات البعد الأكاديمي
58	جدول ((23) تحليل فقرات البعد الاجتماعي
59	جدول (24) تحليل فقرات متغير المناخ المدرسي
61	جدول (25) معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي
62	جدول (26) تحليل الانحدار الخطي المتعدد
64	جدول (27) الفروق حسب الجنس

64

جدول (28) الفروق حسب الفئة العمرية

65

جدول (29) الفروق حسب سنوات الخدمة

### قائمة الأشكال

7

شكل (1)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

يمثل المناخ المدرسي حجر الزاوية في بناء مجتمعات تعليمية فعالة، فهو ذلك الجو العام الذي يسود في المدرسة، والذي يشمل العلاقات بين الطلاب والمعلمين والإدارة، والقيم والمعتقدات السائدة، والأنشطة والبرامج التي تنفذها المدرسة، حيث يؤثر هذا المناخ بشكل مباشر على أداء الطلبة، ورفاهيتهم، وتحقيقهم لأهداف التعليم، فيمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، حيث يؤثر على دافعية الطلبة ومشاركتهم في الصف، وعلى تطوير مهاراتهم الاجتماعية والعقلية.

فقد أشار Syafaruddin وآخرون (2020: 237) إلى أن: جودة التعلم تصبح أمراً مهماً في خلق المناخ المدرسي، وهكذا يصبح تجميع وتعاون الجوانب الثقافية والاجتماعية وغيرها من الجوانب المدرسية عنصراً أساسياً يجب تطويره، وبالمثل فإن العقبات والحلول والعوامل والجهود المبذولة لخلق مناخ مدرسي من المهم أيضاً مناقشتها بعمق.

إدارة المناخ المدرسي تتطلب توازناً بين التحفيز والانضباط، وتعزيز الاحترام المتبادل والشعور بالانتماء، ويعتبر تعزيز المناخ المدرسي الإيجابي مسؤولية مشتركة بين المعلمين والإدارة المدرسية وأولياء الأمور، بهدف خلق بيئة تعليمية تشجع على التعلم والنمو الشخصي لكل فرد في المدرسة.

تعتبر الإدارة التعليمية من أهم العلوم التي تشغل بال المهتمين بالتربية والتعليم، فهي تهتم بدراسة كيفية تنظيم وتوجيه العملية التعليمية لتحقيق أهدافها المنشودة، وإن نجاح أي نظام تعليمي يرتبط بشكل وثيق بمدى كفاءة الإدارة التعليمية في توفير البيئة التعليمية المناسبة، وتطوير الكوادر البشرية، وتوظيف التقنيات الحديثة، واتخاذ القرارات السليمة، حيث تكتسب الإدارة التعليمية أهمية متزايدة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، والتحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية المختلفة، فمن الضروري أن تتكيف الإدارة التعليمية مع هذه التطورات والتحديات، وأن تتبنى أساليب وأدوات إدارة حديثة، تساهم في رفع كفاءة العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

وهذا ما أكدته العازمي (2021: 136) حيث قالت: "احتلت مسألة التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين وضمن أولوياتهم، وهدف هؤلاء إلى إحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي في كافة جوانبه، إلا أن الاهتمام الأكبر انصب على الإدارات التعليمية حيث إنها حجر الزاوية والركيزة الأساسية في عملية التطوير والتحديث، كما أنها الموجه الأساس للعملية التعليمية فهي تقوم بوضع الخطط ورسم السياسات وتحديد أهداف النظام التعليمي".

تعتبر الإدارة التعليمية حجر الزاوية في بناء مجتمعات تعليمية فعالة، وتلعب دوراً محورياً في تشكيل بيئة مدرسية محفزة للتعليم والإبداع، وفي ظل التحديات التي تواجه النظام التعليمي في فلسطين، لا سيما في محافظة القدس، يبرز دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي ليصبح أكثر جاذبية وتشجيعاً للطلبة على التفوق والتميز.

تتناول هذه الدراسة دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين الإدارة التعليمية وتحسين المناخ المدرسي، والدور الذي تلعبه ممارسات الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس محل الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر القدس مدينة فريدة تحمل في طياتها تاريخاً وحضارة عريقة، إلا أنها تعيش في ظل تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية وتعليمية متراكمة، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كافة مناحي الحياة فيها، بما في ذلك العملية التعليمية، مما يؤثر في المناخ المدرسي الذي يشمل الجو العام في المدرسة من حيث العلاقات بين الطلبة والمعلمين والإدارة، والبيئة الفيزيائية والنفسية.

تتزايد الأهمية البحثية في هذا المجال نظراً لما يمثله المناخ المدرسي من عامل مؤثر في التحصيل الأكاديمي والنمو الشخصي للطلبة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات كدراسة Syafaruddin وآخرون (2020: 245) ودراسة Stamatis & Chatzinikolaou (2020: 103).

وفي ظل التحديات التي تواجهها القدس من محاولة لأسرلة المجتمع الفلسطيني فيها، والقضاء على الهوية الإسلامية والعربية في عقول الشباب الفلسطيني، ومحاولة إخضاعهم بثتى السبل، كما أشار إلى ذلك مركز زيتونة للدراسات والاستشارات (2024: www.alzaytouna.net) حيث بين عملية التحريف المنهج للمناهج الفلسطينية، واستخدام استراتيجيات خبيثة لفرض المنهاج المأسرل، وسياسية تقويض السلطة الفلسطينية، وتآليب المجتمع الدولي ضدها، مما يؤدي إلى خلق جو من التوتر والقلق في المدرسة، ما يؤثر سلباً على العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي، ويقلل من الشعور بالأمان والاستقرار.

الأمر الذي يبرز دور الإدارة التعليمية في مواجهة تلك التحديات التي تؤثر سلباً في العملية التعليمية والمناخ المدرسي؛ لأنها المسؤولة عن وضع السياسات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، ومواجهة مختلف التحديات التي تحد من كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:  
ما دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، كان لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟
2. ما واقع المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟
3. هل توجد علاقة بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟
4. هل يوجد دور للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟
5. هل توجد فروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

وللتحقق من هذه الفرضية الرئيسة الأولى، كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) بين البعد التخطيطي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) بين البعد التنظيمي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) بين البعد المالي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) بين البعد الأكاديمي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) بين البعد الاجتماعي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

وللتحقق من الفرضية الرئيسة الثانية، كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  ) للبعد التخطيطي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $0.05\alpha \leq$  ) للبعد التنظيمي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $0.05\alpha \leq$  ) للبعد المالي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $0.05\alpha \leq$  ) للبعد الأكاديمي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $0.05\alpha \leq$  ) للبعد الاجتماعي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05\alpha \leq$  ) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من (الإدارة التعليمية، والمناخ المدرسي) لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
2. بيان واقع المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
3. بيان العلاقة بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
4. استكشاف دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
5. التحقق من الفروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من (الإدارة التعليمية، والمناخ المدرسي)، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

رابعاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يأتي:

- إغناء المعرفة العلمية حول دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي في سياق خاص ومميز كمحافظة القدس، مما يسهم في تطوير النظريات والنماذج المتعلقة بهذا المجال.
- سد الفجوة المعرفية في الأدبيات البحثية حول هذا الموضوع بالذات، خاصة في سياق الأراضي الفلسطينية المحتلة، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة قيمة في سد هذه الفجوة.

- تطوير أدوات قياس جديدة أو تعديل أدوات موجودة لقياس المناخ المدرسي والإدارة التعليمية بشكل أكثر دقة وشمولية.
- تحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المناخ المدرسي، مما يمكن من وضع استراتيجيات لتحسينه.

## 2. الأهمية العملية

- تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يأتي:
- تحسين جودة التعليم من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على المناخ المدرسي، يمكن للمدارس والإدارات التعليمية وضع خطط وبرامج لتحسين هذا المناخ، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.
- يساهم تحسين المناخ المدرسي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والطلبة، مما يؤدي إلى زيادة التحصيل الدراسي والانتماء للمدرسة.
- تقديم توصيات لتطوير السياسات التعليمية على المستوى المحلي والوطني، بما يضمن توفير بيئة تعليمية صحية وآمنة للطلبة.
- تزود الدراسة صناع القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير المدارس وتحسين أداؤها.
- يساهم تحسين المناخ المدرسي في دعم المجتمع المحلي من خلال توفير أجيال متعلمة قادرة على المساهمة في التنمية، والوقوف عند مسؤولياتها في مواجهة الاحتلال.

خامساً: حدود الدراسة

### 1. الحد الموضوعي:

يتمثل في التعرف إلى دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي، حيث يتكون المتغير المستقل (الإدارة التعليمية) من خمسة أبعاد هي (البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد المالي، البعد الأكاديمي، البعد الاجتماعي).

### 2. الحد المكاني:

طبقت هذه الدراسة في محافظة القدس.

### 3. الحد الزمني:

طبقت هذه الدراسة للعام الدراسي 2024-2025.

### 4. الحد البشري:

طبقت هذه الدراسة على مدراء المدارس الخاصة في محافظة القدس.

5. الحد المؤسسي:

طبقت هذه الدراسة على المدارس الخاصة العاملة في محافظة القدس.

سادساً: متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

1. المتغير المستقل:

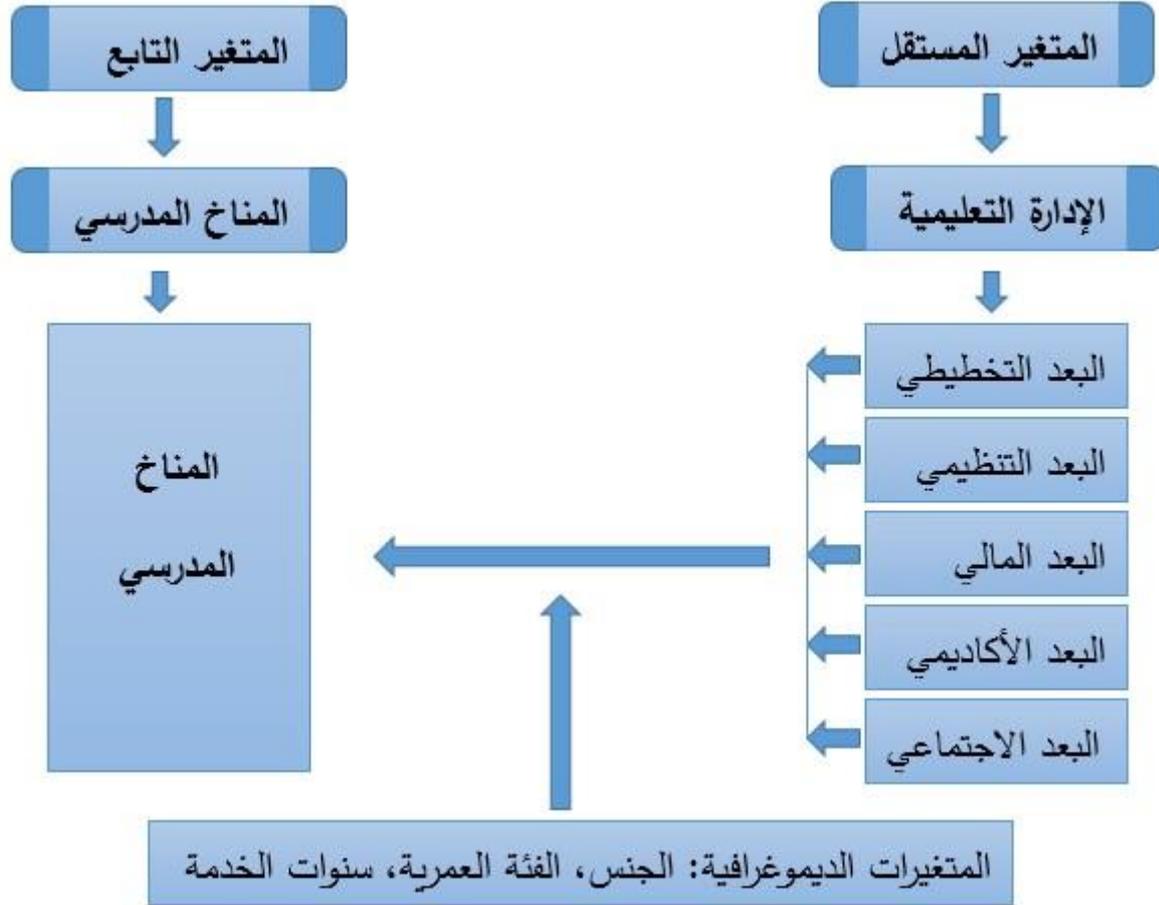
تمثل في (الإدارة التعليمية) حيث تكون من خمسة أبعاد وفق دراسة (Smith & Johnson 2022: 257) هي: (البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد المالي، البعد الأكاديمي، البعد الاجتماعي)، والتي تم الاعتماد عليها عند بناء فرضيات الدراسة.

2. المتغير التابع:

تمثل في (المناخ المدرسي).

وقد تم بيان العلاقة بين هذه المتغيرات في أنموذج الدراسة الآتي:

شكل (1)



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: مصطلحات الدراسة  
1. الإدارة التعليمية:

عرفها يونس (2022: 280) بأنها: "الشخص القائم بالتخطيط والتنفيذ والإشراف ومتابعة السياسة التعليمية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، واستخدام السلطة لاتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة، وتحقيق الأهداف بالتوجيه السليم للعاملين، واستغلال الموارد البشرية لخدمة أهداف المؤسسة، والخروج بأفضل منتج صالح للمجتمع". وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية، فهي الإدارة التي يكون نطاق إشرافها المناطق داخل المحافظات، أي تشرف على عدة مدارس، فهي أدنى مستوى من الإدارة التربوية التي تشرف على العملية التعليمية بأسرها، وتكون على نطاق الوزارة، وأعلى مستوى من الإدارة المدرسية التي تشرف على العملية التعليمية داخل المدرسة، والإدارة الصفية التي تشرف على العملية التعليمية داخل الفصل الدراسي.

2. المناخ المدرسي:

عرفته مصطفى (2024: 15) بأنه: "جملة الخصائص المادية والنفسية والاجتماعية التي تسود كل مدرسة وفقاً للثقافة التي تنتجها وتميزها عن باقي المؤسسات التعليمية، والذي له التأثير المباشر على عملية التعليم والتعلم من أفراد الطاقم التربوي إلى التلاميذ؛ مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على مردودية المؤسسة التعليمية وسلوكيات التلاميذ". وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الجو العام السائد في المدرسة والذي يعكس التفاعلات والعلاقات بين جميع أفراد المجتمع المدرسي (طلبة، معلمين، إدارة، وغيرهم)، ويشمل هذا الجو القيم والمعتقدات السائدة، والاتجاهات السلوكية، ومستوى الرضا عن البيئة المدرسية، والبيئة المادية بمختلف مكوناتها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تطرق هذا الفصل إلى الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة (الإدارة التعليمية والمُنَاخ المدرسي)، حيث وضح مفهوم كل منها، والمحتويات الأدبية التي أوردها الباحثون والكتاب في دراساتهم وأبحاثهم حول هذين المتغيرين، كما تطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين، وأشار إلى أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومجالات الاستفادة منها، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها.

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسة هي:

المبحث الأول: الإدارة التعليمية

المبحث الثاني: المُنَاخ المدرسي

المبحث الثالث: المدارس الخاصة في محافظة القدس

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإدارة التعليمية

أولاً: مفهوم الإدارة التعليمية

1. مفهوم الإدارة:

"مجموعة من الأعمال المتشابكة والمترابطة مع بعضها بصورة منظمة، لتسيير العمل بطريقة منظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة على أكمل وجه" (الرشيدي، 2020: 6).

## 2. مفهوم التعليم:

"تنمية الإنسان تنمية شاملة، وإعداده للحياة في المجتمع، وتدريب القوى البشرية المشاركة في الإنتاج، وأداء مهامه الأساسية في نجاح خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية" (إبراهيم وآخرون، 2021: 141).

## 3. مفهوم الإدارة التعليمية:

عرفها الرشيدي (2020: 6) بأنها: "مجموعة من العمليات التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف التربية، وهي جزء من الإدارة العامة، وتتركز على مستوى المحليات يرأسها مدير التعليم، حيث تتسق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة".

وعرفها الأصفر (2021: 312) بأنها: "الإدارة المسؤولة أمام المجتمع عن تحقيق أهدافه، وإيصال كل الموروث الثقافي والاجتماعي للمجتمع إلى النشء، من خلال توزيع الأدوار بين إدارتها المختلفة من المستوى الأعلى (الوزارة) إلى المستوى الأدنى (إدارة التعليم في المناطق)، وكذلك توفير كافة المتطلبات لتحقيق ذلك".

وعرفتها ضيف الله وحמיד (2022: 89) بأنها: "الإدارة التي تنتهج مقترحات تربوية حديثة توضع في آليات إدارية لتوجيه الاستفادة من المعلومات حتى تطبيقها بجدية، ومن ثم النجاح في تصميم بناء البنية التحتية التربوية والإدارية بمختلف إنتاجاتها المعنوية والربحية".

وعرفها يونس (2022: 280) بأنها: "الشخص القائم بالتخطيط والتنفيذ والإشراف ومتابعة السياسة التعليمية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، واستخدام السلطة لاتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة، وتحقيق الأهداف بالتوجيه السليم للعاملين، واستغلال الموارد البشرية لخدمة أهداف المؤسسة، والخروج بأفضل منتج صالح للمجتمع".

في ضوء ما ورد، يتضح أن الإدارة التعليمية هي: الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية، فهي الإدارة التي يكون نطاق إشرافها المناطق داخل المحافظات، أي تشرف على عدة مدارس، فهي أدنى مستوى من الإدارة التربوية التي تشرف على العملية التعليمية بأسرها، وتكون على نطاق الوزارة، وأعلى مستوى من الإدارة المدرسية التي تشرف على العملية التعليمية داخل المدرسة، والإدارة الصفية التي تشرف على العملية التعليمية داخل الفصل الدراسي.

تهدف الإدارة العامة لتحقيق المصالح العامة للمجتمع سواء السياسية أم الاقتصادية أم التعليمية أم الاجتماعية أم العسكرية أم غيرها، حيث تتضمن هذه الإدارة مجالات متعددة تحقق مجتمعة المصلحة العامة للدولة، وإن من أهم هذه المجالات مجال الإدارة التعليمية التي لها علاقة وطيدة بالإدارة العامة، فقد وضح الشريف وآخرون (2013: 39) تلك العلاقة فقال: يعتمد تحديد ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها المختلفة على بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: وفيه تتفق إدارة التعليم مع الإدارة العامة في الإطار العام للعمليات والوظائف الإدارية، وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقويم، اتخاذ القرارات، إصدار القوانين، واللوائح التنظيمية التي تدير العمل، ويتفقان كذلك من حيث أهداف وطبيعة العمل ومجالاته، والاعتبارات التي تحرك أداء كل منهما، وأيضاً في الوصف العلمي والممارسة الفعلية، وتمارس الإدارة العامة في المؤسسات المختلفة، ومن هنا فالعلاقة بين الإدارة العامة وإدارة التعليم هي علاقة الكل بالجزء، أو علاقة العام بالخاص، والبعد الثاني: وفيه يتضح أن الفروق بين الإدارة العامة وإدارة التعليم، أو أي ميدان من الميادين الأخرى للإدارة، يمكن وصفه بأنه فرق في ميدان التطبيق - أو كما يوصف - بأنه فرق نعني على أساس أن لفظ الإدارة موجود فيها جميعاً، والاختلاف بينها يكمن في النعت أي ميدان التطبيق.

وفي نفس الاتجاه أشار الحاج محمد (2017: 14) إلى ذلك فقال: تعتبر الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة، تتفق معها في الخطوط العريضة، وفي عناصرها المشتركة، فهما يشتركان في أسلوب العمل في كل منها، حيث يشتركان في أسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه المتشابه والتقويم، واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح، حيث إن الإدارة التعليمية مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها.

مما وورد، يتبين أن الإدارة التعليمية جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، وتشارك معها في العديد من الأسس العامة، ومع ذلك، تمتلك كل منهما خصائص تميزها عن الأخرى، ألخص أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهما في النقاط الآتية:

1. أوجه التشابه بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة:
  - العمليات الإدارية المشتركة: تتشارك الإدارتان في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم، واتخاذ القرارات، ووضع القوانين واللوائح.
  - الهدف المشترك: تسعى كلتا الإدارتين إلى تحقيق أهداف محددة، وإن اختلفت هذه الأهداف في طبيعتها.
2. أوجه الاختلاف بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة:
  - طبيعة العمل: يختلف عمل الإدارة التعليمية عن عمل الإدارة في المؤسسات الأخرى (مثل الصناعية والتجارية) بسبب طبيعة التعليم وأهدافه.

- الهدف النهائي: الهدف النهائي للإدارة التعليمية هو تحقيق عملية التعليم والتعلم، بينما قد تختلف الأهداف النهائية للإدارة العامة في المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: أهداف الإدارة التعليمية

تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تحقق مجتمعة الأهداف الوطنية في مجال التربية والتعليم، فقد ذكرت عيسى (2018: 45-46) الأهداف الآتية:

#### 1. رعاية الطلبة:

يشمل هذا الهدف بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا روحياً وعقلياً وجسدياً واجتماعياً ونفسياً، من خلال البرامج والأنشطة التي تساعده على نمو شخصيته داخل المدرسة وخارجها.

#### 2. تطوير المناهج الدراسية:

يتضمن هذا الهدف ملاحقة المستجدات ومراعاة الانفجار المعرفي، وأهمية الاختيار المناسب، ومراعاة خصائص البيئة الاجتماعية ومطالب المجتمع.

#### 3. الاهتمام بالمعلمين:

مراعاة حريات المعلمين المهنية التي تكفل لهم المشاركة في صياغة الأهداف والسياسات التربوية وتصميم وتحديث المناهج.

#### 4. توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع:

يتضمن هذا الهدف إقامة جسور سليمة بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية، بحيث تصبح المدرسة والمجتمع معماً حياً للدراسة، ومشكلات الحياة الأساسية فيه تكون محوراً لبرنامج الدراسة، كذلك إشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها عن طريق مجالس الآباء والجمعيات الثقافية داخل المدرسة.

5. توفير التسهيلات البشرية والمادية والطبيعية حتى تحقق المدرسة أهدافها في إعداد النشء وتربيتهم، فإن توفر تلك التسهيلات هدف يجب تحقيقه بفاعلية.

كما أورد موقع معلومة تربوية (2023: ma3loma-edu.com) الأهداف الآتية:

#### 1. الاهتمام بالطلبة.

2. تطوير المناهج الدراسية.

3. الاهتمام بالمعلمين وتلبية احتياجاتهم.

4. تعزيز الصلة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

5. توفير المستلزمات البشرية والمادية.

في ضوء ما سبق، يمكن أن أجمل الأهداف التي تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيقها في مجموعتين (الأهداف العامة، الأهداف الخاصة)، هما:

1. الأهداف العامة للإدارة التعليمية:

- تطوير المناهج الدراسية: العمل على تحديث وتطوير المناهج الدراسية لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، وتلبية احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر.
- رفع كفاءة المعلمين: توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين لرفع كفاءتهم ومهاراتهم، وتزويدهم بأحدث الأساليب والتقنيات التعليمية.
- تحسين البيئة التعليمية: تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للتعلم، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.
- تقييم الأداء: وضع آليات لتقييم أداء الطلاب والمعلمين والمؤسسات التعليمية، بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.
- ربط المدرسة بالمجتمع: تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع، والاستفادة من الموارد المتاحة في المجتمع لخدمة العملية التعليمية.
- تطوير البحث العلمي: تشجيع البحث العلمي في مجال التربية والتعليم، والاستفادة من نتائجه في تطوير العملية التعليمية.

2. الأهداف الخاصة للإدارة التعليمية:

- تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي: تنمية قدرة الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.
- تعزيز القيم والمواطنة: غرس القيم الأخلاقية والمواطنة الصالحة في نفوس الطلاب، وتربيتهم على حب الوطن والانتماء إليه.
- تطوير المهارات الحياتية: تزويد الطلاب بالمهارات الحياتية اللازمة للنجاح في حياتهم، مثل التواصل الفعال، والعمل الجماعي، وحل النزاعات.

- توفير فرص متساوية للجميع: ضمان حصول جميع الطلاب على فرص تعليمية متساوية، بغض النظر عن خلفيتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.
- تطوير التكنولوجيا في التعليم: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وتوفير الأجهزة والبرامج التعليمية اللازمة.

رابعاً: مستويات الإدارة التعليمية

تتدرج المستويات التي يتم تحقيق مقاصد التربية والتعليم من المستوى القومي إلى الصف الدراسي الذي تمارس فيه المواقف التعليمية المختلفة حيث ذكر الشريف وآخرون (2013: 41-44-46) ثلاثة مستويات هي:

### 1. الإدارة التربوية (الإدارة العليا)

تختص الإدارة التربوية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية والتعليم في الدولة، ويستفاد في ذلك من مجموعة الوظائف الإدارية الأساسية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم وغيرها من العمليات الإدارية.

### 2. الإدارة التعليمية (الإدارة الوسطى الإشرافية)

تختص الإدارة التعليمية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المنطقة التعليمية المحددة، وتستفيد أيضاً في ذلك من تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم وغيرها من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تشترك الإدارة التعليمية مع الإدارة التربوية والإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، وفي الإطار العام للعملية الإدارية.

### 3. الإدارة المدرسية (الإدارة التنفيذية)

إذا كانت الإدارة التربوية والإدارة التعليمية تعني الهيمنة الكاملة على شؤون التعليم في الدولة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع، وما يسوده من فلسفة تربوية، فإن الإدارة المدرسية إدارة لها شكل مميز لأنها تتعامل مع السياسة التعليمية للدولة، وتتولى تنفيذها من خلال الجهاز القائم عليها.

كما أورد الحاج محمد (2017: 29) تلك المستويات على النحو الآتي:

1. المستوى القومي: ويتمثل في وزارة التربية والتعليم، ويعنى بشؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة، بما يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التعليمية السائدة فيه، حيث يتولى هذا المستوى الإشراف المباشر على كل ما يهم التعليم في الدولة، تخطيطاً وتنفيذاً، ومتابعة وتقيماً، في إطار الأهداف واللوائح التنظيمية.

2. المستوى الإقليمي: ويضم الإدارات التعليمية في المحافظات.
3. المستوى المحلي: ويشمل إدارات المراكز التعليمية في مديريات المحافظة.
4. المستوى المؤسسي: وتمثلها الإدارات التعليمية في المدارس.
5. المستوى القاعدي: الفصول الدراسية ويتضمن الإدارات الصفية.

وفي نفس الاتجاه ذكر موقع معلومة تربوية (2023: ma3loma-edu.com) المستويات الآتية:

1. المستوى القومي: يقصد به أنواع الإدارة التي تمارس في المستويات العليا للنظام التعليمي قبل الجامعي، وأحياناً تضم الجامعي في أي مجتمع من المجتمعات، وتأخذ هذه الأجهزة أسماء مختلفة، تختلف من دولة لأخرى منها: وزارة التربية والتعليم، وزارة المعارف، وزارة الثقافة، الرئاسة العامة لتعليم البنات.
2. المستوى الإقليمي: يقصد به أنواع الإدارات التعليمية التي تمارس الإشراف على العملية التعليمية في المستويات الإقليمية المختلفة داخل الدولة، وتقسم تبعاً للحدود الجغرافية لهذه الدولة.
3. المستوى المحلي: تقسم الإدارة التعليمية إلى ثلاثة أنواع مختلفة تبعاً لعدد الطلاب والفصول الدراسية.
4. المستوى الإجرائي: يقصد به أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات المتنوعة داخل المؤسسات التعليمية (المدارس)، ويطلق عليها أيضاً الإدارة المدرسية وهي تختلف باختلاف نطاق أدائها، والذي يشمل بعداً ما أو أكثر من الأبعاد الآتية:
  - الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة ككل (الإدارة المدرسية).
  - الإدارة التعليمية على مستوى الفصل الدراسي (الإدارة الصفية).
  - الإدارة التعليمية على مستوى المواقف التعليمية داخل الفصل وخارجه (إدارة الموقف التعليمي).

وبالتالي فإن الطريق السليم لنجاح الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة، أم على مستوى المنطقة التعليمية، أم على مستوى وزارة التربية والتعليم، يبدأ من حسن إدارة المعلم للفصل بالمدرسة.

في ظل ما تمت الإشارة إليه، يظهر أن مستويات الإدارة التعليمية تتلخص في الآتي:

### 1. المستوى الوطني (الإدارة التربوية)

نطاق مسؤوليتها يشمل النظام التعليمي بأكمله على مستوى الدولة، وتهدف إلى وضع السياسات التعليمية العامة، وتطوير المناهج الدراسية، وتحديد المعايير الأكاديمية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية.

### 2. المستوى الإقليمي أو المحلي (الإدارة التعليمية)

نطاق مسؤوليتها يشمل المناطق التعليمية أو المحافظات، وتهدف إلى تنفيذ السياسات التعليمية على مستوى الإقليم، والإشراف على المدارس، وتقديم الدعم الفني لها.

### 3. المستوى المؤسسي (الإدارة المدرسية)

نطاق مسؤوليتها يشمل المدرسة الواحدة، وتهدف إلى إدارة المدرسة بشكل يومي، وتنفيذ الخطط والبرامج المدرسية، والإشراف على المعلمين والطلبة، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة.

### 4. المستوى الصفّي (الإدارة الصفّية)

نطاق مسؤوليتها يشمل الفصل الدراسي الواحد، وتهدف إلى إدارة الفصل الدراسي، وتحقيق أهداف الدرس، وتوفير بيئة تعلم فعالة، والتفاعل مع الطلبة.

مثال توضيحي:

- المستوى الوطني: يقرر وزير التربية والتعليم اعتماد مناهج جديدة لتعليم اللغة العربية.
- المستوى الإقليمي: تقوم مديرية التربية والتعليم بتنظيم ورش عمل لتدريب المعلمين على هذه المناهج الجديدة.
- المستوى المؤسسي: يقوم مدير المدرسة بجدولة الحصص الدراسية وتوزيع المعلمين على الفصول.
- المستوى الصفّي: يقوم المعلم بتطبيق المنهج الجديد في الفصل الدراسي والتفاعل مع الطلبة.

## المبحث الثاني: المناخ المدرسي

أولاً: مفهوم المناخ المدرسي

عرفته عبد الفتاح (2020: 510) بأنه: "طبيعة العلاقة السائدة بين أفراد المجتمع المدرسي، على ضوء القواعد والتشريعات المنظمة للعمل التعليمي والأعراف الاجتماعية داخل المدرسة".

وعرفته شيحا (2021: 405) بأنه: "الأنشطة الصفية واللاصفية، وطرائق وأساليب التعليم، والعلاقات السائدة في المدرسة، والإمكانات المادية المتوفرة، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة".

وعرفه البهنساوي (2021: 89) بأنه: "المبادئ والقيم الأساسية السائدة داخل المدرسة، وطبيعة العلاقات من حيث كونها إيجابية أو سلبية، والتي تحدث بين كل أعضاء المدرسة، حيث تؤثر على سلوك أفرادها نفسياً وأكاديمياً واجتماعياً، وبدنياً أي من حيث السلامة، ومدى صلاحية البيئة للتعلم من حيث الأدوات التعليمية والإنشاءات، ومدى مشاركة الطلاب في الأنشطة، ومشاركة الوالدين والمجتمع من أجل النهوض بمستوى الطلاب والمدرسة".

وعرفته دباغ وتامة (2023) بأنه: "البيئة المدرسية المادية والمعنوية التي تشمل كل العلاقات بين التلاميذ فيما بينهم، وبين الطاقم الإداري والمدرسين والمنهاج الدراسي، والأبنية والمرافق".

وعرفته حاجي (2023: 37) بأنه: "المُنَاح النفسي والاجتماعي السائد بالمدرسة المتمثل في العلاقات والتفاعلات بين جميع أعضائها تلاميذ، أساتذة، وإدارة، وكذا المحيط المادي المتمثل في التجهيزات المادية.

وعرفته مصطفى (2024: 15) بأنه: "جملة الخصائص المادية والنفسية والاجتماعية التي تسود كل مدرسة وفقاً للثقافة التي تنتجها وتميزها عن باقي المؤسسات التعليمية، والذي له التأثير المباشر على عملية التعليم والتعلم من أفراد الطاقم التربوي إلى التلاميذ؛ مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على مردودية المؤسسة التعليمية وسلوكيات التلاميذ".

في ضوء التعريفات السابقة، يظهر بأن المُنَاح المدرسي هو: الجو العام السائد في المدرسة والذي يعكس التفاعلات والعلاقات بين جميع أفراد المجتمع المدرسي (طلبة، معلمين، إدارة، وغيرهم)، ويشمل هذا الجو القيم والمعتقدات السائدة، والاتجاهات السلوكية، ومستوى الرضا عن البيئة المدرسية، والبيئة المادية بمكوناتها.

ثانياً: أهمية المُنَاح المدرسي

إن أهمية المُنَاح المدرسي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي تناولت أهمية توفير المُنَاح المدرسي الإيجابي في المؤسسات التعليمية، لما له من علاقة وطيدة بالمتغيرات التربوية المختلفة (مصطفى، 2024: 16)، حيث لخصت الطيب (2017: 433) تلك الأهمية في النقاط الآتية:

1. المناخ المدرسي الإيجابي له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم، واتجاهاتهم، ودافعيتهم للعمل.
2. يساهم في تحسين مستوى المعلمين وجميع أفراد الطاقم التربوي وشعورهم بالالتزام والثقة ورفع الروح المعنوية لديهم.
3. يعزز النمو والتعلم الضروريين لحياة منتجة ومشبعة ومساهمة في مجتمع ديمقراطي.
4. يشمل المناخ المدرسي الإيجابي المعايير والقيم والتوقعات التي تدعم شعور جميع أفراد المؤسسة التربوية بالأمن اجتماعياً وعاطفياً وجسدياً، كما يساهم في شعورهم بروح المشاركة والاحترام، حيث يساهم كل فرد ينتمي إلى المدرسة في العمليات ورعاية البيئة المادية.
5. يتيح المناخ المدرسي الإيجابي للطلاب والأسر وجميع الأفراد العاملين بالمدرسة فرص العمل معاً للتطوير والمساهمة في رؤية مدرسية مشتركة.

كما أشار بوستة (2020: 70) إلى النقاط الآتية:

1. المشاركة في القرارات الصفية وتعني مشاركة الطلاب في تحديد نشاطات أو نتائج معينة للدرس أثناء التعلم الصفّي، وهذا تعبير عن الاعتراف بمركز الطالب وأهميته.
2. الدعم الاجتماعي ويشير إلى تميز الصف بجو من الاحترام والدعم المتبادل بين المعلمين والطلاب، فالبيئة الإيجابية المحفزة للتعلم والميسرة للتفكير هي البيئة التي يسودها الود والأدب.
3. الانشغال بعملية التعلم، ويشير إلى تفاعل الطلاب واستمتاعهم بالدرس وتأديتهم الواجبات والمهام الصفية بنشاط.
4. يشعر المناخ المدرسي الإيجابي التلاميذ بنوع من الحرية، وبالتالي يؤدي إلى ظهور إبداعاتهم، وتنمو مواهبهم، وتتفتح أفكارهم، وتتضح اتجاهاتهم وآراؤهم.
5. المناخ المدرسي الإيجابي يطمئن الأولياء على أبنائهم داخل المدرسة.

في ضوء ما سبق، أذكر أهم النقاط التي تبرز أهمية المناخ المدرسي الإيجابي فيما يأتي:

1. تحسين التحصيل الدراسي: يرتبط المناخ المدرسي الإيجابي ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، ففي بيئة آمنة ومحفزة، يشعر الطلاب بالرغبة في التعلم والاستكشاف، مما يؤدي إلى نتائج أفضل.

2. تعزيز الثقة بالنفس: يساعد المناخ الإيجابي على بناء الثقة بالنفس لدى الطلاب، حيث يشعرون بأنهم قادرين على تحقيق النجاح والتغلب على التحديات.
3. تقليل المشكلات السلوكية: تساهم البيئة الإيجابية في تقليل المشكلات السلوكية مثل التغيب والتمتر والعدوانية، وذلك لأن الطلاب يشعرون بأنهم جزء من مجتمع مدرسي يهتم بهم ويدعمهم.
4. تطوير المهارات الاجتماعية: يوفر المناخ المدرسي الإيجابي فرصًا للطلاب لتطوير مهاراتهم الاجتماعية والتواصلية والتعاونية، مما يساعدهم على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين.
5. تحسين الصحة النفسية: يؤثر المناخ المدرسي الإيجابي إيجاباً على الصحة النفسية للطلاب، حيث يقلل من الشعور بالقلق والاكتئاب، ويزيد من الشعور بالسعادة والرضا.
6. زيادة الالتزام بالمدرسة: يشعر الطلاب الذين يعملون في بيئة مدرسية إيجابية بالانتماء إلى مدرستهم، مما يزيد من التزامهم بالحضور والمشاركة في الأنشطة المدرسية.

#### ثالثاً: عناصر المناخ المدرسي

يتكون المناخ المدرسي من مجموعة من العناصر، التي تتفاعل مع بعضها لتكون المظلة التي تجري فيها العملية التعليمية، حيث أوردت شيحا (2021: 409) خمسة عناصر للمناخ المدرسي هي:

1. الأمان: القواعد والمعايير، والأمان البدني، والأمان الاجتماعي - النفسي.
2. التعليم والتعلم: ادعم المقدم للتعليم والتربية الاجتماعية والمدنية.
3. العلاقات الاجتماعية: احترام التنوع، والدعم الاجتماعي للكبار، والدعم الاجتماعي من جانب الأصدقاء والزملاء.
4. البيئة المؤسسة: التعاون، وروح الفريق والبيئة المادية المحيطة بالمدرسة.
5. العلاقات المهنية: نمط القيادة، وطبيعة العلاقات المهنية بين العاملين في المدرسة.

وفي نفس الاتجاه ذكرت حاجي (2023: 69) العناصر الآتية:

1. الإدارة المدرسية: لها التأثير الأكبر في تهيئة المناخ المدرسي لإنجاح العملية التعليمية.
2. المعلم: هو الموجه الرئيس للعملية التعليمية في البيئة الصفية.
3. البنية المادية للمدرسة: يجب أن تتوفر فيها خصائص تساعد في إنجاح العملية التعليمية.
4. التلميذ: هو محور العملية التعليمية.
5. المنهاج الدراسي: مجموعة الخبرات والأنشطة التربوية التي توفرها المدرسة للتلاميذ داخلها وخارجها.

بناءً على ما سبق، أجمل أهم عناصر المناخ المدرسي فيما يأتي:

## 1. بالبيئة المادية:

- البنية التحتية للمدرسة: المباني، الفصول الدراسية، المختبرات، المكتبة، ساحات اللعب.
- النظافة والترتيب: حالة المدرسة من حيث النظافة والترتيب، وإضاءة الفصول، وتوفير التهوية الجيدة.
- الموارد التعليمية: توافر الكتب والمواد التعليمية والأجهزة التكنولوجية.

## 2. العلاقات الإنسانية:

- العلاقات بين الطلاب: مدى التعاون والتنافس الإيجابي بين الطلاب، ووجود التسامح والاحترام المتبادل.
- العلاقات بين الطلاب والمعلمين: مدى وجود الثقة والاحترام المتبادل بين الطلاب والمعلمين، ومدى تفاعلهم الإيجابي.
- العلاقات بين المعلمين والإدارة: مدى التعاون والتفاهم بين المعلمين والإدارة، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- العلاقات بين المدرسة والأولياء: مدى التواصل الفعال بين المدرسة والأولياء، ومدى مشاركتهم في الأنشطة المدرسية.

## 3. العملية التعليمية:

- أهداف التعليم: مدى وضوح أهداف التعليم، وملاءمتها لاحتياجات الطلاب.
- المنهج الدراسي: مدى حداثة المنهاج الدراسي، ومرونته، وقدرته على تلبية احتياجات الطلاب.
- أساليب التدريس: تنوع أساليب التدريس، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتشجيع الطلاب على التعلم النشط.
- التقييم: أنظمة التقييم المستخدمة، ومدى عدالتها، ومساهمتها في تحسين الأداء.

## 4. القيم والمبادئ:

- القيم الأخلاقية: ترسيخ القيم الأخلاقية كالاحترام، والتسامح، والعدل، والمسؤولية.
- الانتماء للمدرسة: الشعور بالانتماء للمدرسة والفخر بها.
- التعليم المستمر: تشجيع المعلمين على التطوير المهني المستمر.

## رابعاً: أنواع المناخ المدرسي

تعددت أنواع المناخ المدرسي التي ذكرها الباحثون والكتاب، وذلك يرجع إلى اختلاف البيئات والمجتمعات التي ينتمي إليها الباحثون والكتاب مما أدى إلى اختلاف وجهات نظرهم حول تلك الأنواع، حيث لخصت دباغ وتامة (2023: 15) أهمها كما هو موضح في جدول (1).

جدول 1)) أنواع المناخ المدرسي

نموذج رونبرج	نموذج هوي وفيلدمان (1987)	نموذج ليكرت (1961)	نموذج هالابين وكروفت (1962)
المدرسة الحارسة: تتصف بالقسوة والانضباط والمحافظة على النظام، وتسيطر عليه عدم الثقة بين أفرادها، يمتثل الطلبة لأوامر المعلم دون تردد.	المدرسة الصحية: وتهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.	التسلطي	المناخ المفتوح: الروح العالية والقيادة الديمقراطية والاستقلالية
المدرسة الإنسانية: يسودها الحب والتعاون والتفاعل بين المعلمين والتلاميذ وتتسم بالديمقراطية والاتصال المفتوح.	المدرسة غير الصحية: وتهتم بالشؤون الفنية والإدارية.	الخيرى التسلطي	المناخ الموجه: الروح المعنوية، والاهتمام بالإنجاز على حساب العلاقات.
		الاستغلالي التسلطي	مناخ الإدارة الذاتية: الحرية شبه الكاملة التي يعطيها الرئيس للمرؤوسين في حدود مصلحة العمل.
		التشاركي	المناخ العائلي: الألفة الشديدة بين العاملين والعلاقات الطيبة.
			المناخ الأبوي: تركيز السلطة في يد الرئيس.
			المناخ المغلق: الفتور وعدم الرضا.

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على ما أورده دباغ وتامة (2023)

اعتماداً على ما ورد، ألخص نقاط الاتفاق والاختلاف بين النماذج فيما يأتي:

1. نقاط الاتفاق بين النماذج

- أهمية العلاقات الإنسانية: جميع النماذج تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التعليمية (معلمين، طلاب، إدارة) في تحديد نوع المناخ السائد.

- تأثير المناخ على الأداء: تتفق النماذج على أن المناخ المدرسي يؤثر بشكل كبير على أداء الطلاب والمعلمين والمؤسسة بشكل عام.
- وجود أنواع مختلفة من المناخ: جميع النماذج تتفق على وجود أكثر من نوع للمناخ المدرسي، ولكل نوع خصائصه وسلوكاته المميزة.
- دور القيادة: تؤكد معظم النماذج على دور القيادة في تشكيل المناخ المدرسي، سواء كان ذلك من خلال القيادة الديمقراطية أو القيادة السلطوية.

## 2. نقاط الاختلاف بين النماذج

- عدد الأنواع: يختلف عدد الأنواع التي يقترحها كل باحث، فبعضهم يقترح نوعين رئيسيين (مثل المدرسة الحارسية والمدرسة الإنسانية)، بينما يقترح آخرون عدداً أكبر من الأنواع.
  - أساس التصنيف: يختلف الباحثون في الأساس الذي يبنون عليه تصنيفهم، فبعضهم يركز على العلاقات الإنسانية، بينما يركز آخرون على أسلوب القيادة أو على الأهداف التي تسعى إليها المدرسة.
  - التفاصيل: تختلف النماذج في التفاصيل المتعلقة بخصائص كل نوع من المناخ، فبعضها يركز على الجوانب السلوكية، بينما يركز آخرون على الجوانب الهيكلية للمدرسة.
- ## 3. أنواع المناخ المدرسي كما يراها الباحث

- بناءً على العناصر المشتركة والمتباينة في النماذج المختلفة، يمكننا اقتراح تصنيف شامل لأنواع المناخ المدرسي، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا التصنيف هو مجرد اقتراح ويمكن تعديله بناءً على دراسات وأبحاث جديدة:
- المناخ الديمقراطي: يتميز بالتعاون، والاحترام المتبادل، وحرية التعبير، ويشجع على المشاركة في صنع القرار، ويركز على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداع.
  - المناخ السلطوي: يتميز بتركيز السلطة في يد شخص واحد، ويعتمد على الانضباط الصارم والقواعد الثابتة، ويقلل من فرص المشاركة والتعبير عن الرأي.
  - المناخ اللامبالي: يتميز بغياب الاهتمام والتحفيز، ويسود فيه الجو الروتيني والممل ويؤدي إلى انخفاض مستوى التحصيل الدراسي.
  - المناخ العائلي: يتميز بالدفء والعلاقات الشخصية القوية بين أفراد المدرسة، ويشجع على التماسك والتضامن، وقد يؤدي إلى تفضيل العلاقات الشخصية على المصلحة العامة.
  - المناخ التنافسي: يتميز بالتركيز على المنافسة والإنجاز الفردي، وقد يؤدي إلى خلق جو من التوتر والضغط.

### المبحث الثالث: المدارس الخاصة في محافظة القدس

أولاً: واقع التعليم في محافظة القدس

تتعرض القدس لانتهاكات متعددة من قبل الاحتلال الإسرائيلي، فقد شملت هذه الانتهاكات جميع مجالات الحياة بصورة عامة، ومجال التعليم بصورة خاصة، حيث لم يسلم قطاع التعليم من هذه الانتهاكات والتحديات التي تهدف إلى إضعافه، والحد من فعاليته، وطمس الهوية الفلسطينية لدى الأجيال المتعاقبة فيها، فقد نكرت أحمد (2019: 23-26) جملة من هذه الانتهاكات والتحديات، أجملها فيما يأتي:

1. بناء جدار الضم والتوسع العنصري، والإغلاقات وتكثيف الحواجز العسكرية الإسرائيلية، وعزل القدس والبلدات المحيطة بها عن باقي أجزاء الضفة الغربية، مما ساهم في إحداث تغيير كبير في مدينة القدس بشكل عام، وفي قطاع التربية والتعليم بشكل خاص، وكان قد تبع قيام وزارة الداخلية الإسرائيلية بتشديد الفحص على مكان دراسة الأطفال، كأحد أهم الإثباتات التي يجب على الفلسطينيين تقديمها للتأكيد على الإقامة في القدس، كي لا يفقد حقه في الإقامة في المدينة، ما تطلب في المقابل زيادة المقاعد الدراسية للأطفال العائدين، وعليه باتت مناطق القدس التي عزلها الجدار، والواقعة تحت نفوذ بلدية الاحتلال مثل مخيم شغافط، وكفر عقب، أكثر المناطق اكتظاظاً، ويسكن في تلك الأحياء المقدسية التي عزلها الجدار حوالي (120) ألف مقدسي، أي ما يقارب ثلث سكان القدس في الوقت الذي توجد فيها (4) مدارس بلدية فقط، و (18) مدرسة معترفاً بها، وهذا العدد لا يكفي حاجة الطلاب القاطنين في المنطقة، ما يضطر مئات الطلبة لعبور الحواجز يومياً من أجل الالتحاق بمدارسهم في الأحياء التي تقع قبل الجدار، ويمرون يومياً عبر الحواجز ويتعرضون للفحص والتفتيش على الحواجز للوصول إلى مدارسهم، كما يصلونها متعبين ومنهكين من المرور عبر الحواجز العسكرية.

2. ازدياد حالات الاعتداء على الطلبة والمعلمين، وبخاصة طلبة مدارس الأوقاف، وقد تمثلت الاعتداءات في التعرض إلى:

- إطلاق النار المباشر، والضرب المبرح، وإلقاء الغاز المسيل للدموع، والقنابل الصوتية، واعتداءات أخرى جسدية ولفظية.
- عرقلة وصول الطلبة والمعلمين إلى مدارسهم، من خلال إذلالهم، وتفتيش حقائبهم، والتفتيش الجسدي المهين أحياناً، وتوقيفهم واحتجازهم على مداخل بوابات البلدة القديمة صباحاً، دون أي مبرر مقنع بهدف تأخيرهم عن مدارسهم.
- الاعتداء اللفظي والجسدي على الطلبة والمدرسين، والتفتيش المذل والمهين لهم.
- احتجاز هويات الطلبة الشخصية لمن هم فوق الـ (16) عاماً أحياناً، وتهديدهم وترهيبهم، ورفع السلاح عليهم وضربهم.
- استنقاز المستوطنين للطلبة والاعتداء عليهم بحراسة جنود الاحتلال.
- التوقيف لساعات عدة، واعتقال الطلبة والمدرسين والاحتجاز المنزلي للبعض الآخر، عدا عن الإبعاد عن منطقة السكن وتشتيت الأسرة.

3. نقص الأبنية المدرسية والغرف الصفية الملائمة، وتجميد بنائها، بوضع مختلف العراقل أمام استصدار رخص البناء للمدارس، إضافة إلى نقص التجهيزات المدرسية والأجهزة وغيرها، وتحرم المدارس الحكومية ومدارس الأوقاف من حقها في ترميم أو استحداث أبنية أو مرافق متخصصة.

4. سيطرة سلطات الاحتلال على المناهج التعليمية في القدس الشرقية، حيث تتولى بلدية القدس طباعة الكتب المدرسية الفلسطينية التي تدرس في المدارس العربية، بعد أن تتم ملاءمة هذه الكتب مع الرؤية الإسرائيلية لتجهيل المقدسيين، وذلك بحذف ما يتعلق بالحقوق والهوية الفلسطينية الوطنية والدينية.

مما دفع قدح (2024: 40) إلى تقديم توصيات لمواجهة تلك التحديات التي يواجهها قطاع التعليم في القدس، أجملها فيما يأتي:

1. دعم المدارس الخاصة؛ حيث تستحوذ تلك المدارس على قرابة 33% من طلبة القدس، وتعد الهدف الرئيس لكل الخطط الإسرائيلية الحالية، ويمكن تلخيص معظم مشاكلها بأنها مشاكل مالية، لذا فإننا نوصي بأن تهتم السلطة الفلسطينية إلى جانب مؤسسات المجتمع المدني بدعم تلك المدارس والبحث عن داعمين وممولين سواء كانوا داخليين أم خارجيين، لتعزيز صمود تلك المدارس التي تحمي الهوية الفلسطينية في القدس عبر تبنيها للمناهج الفلسطيني.

2. إعطاء خصوصية لمدارس الأوقاف التابعة للسلطة الفلسطينية في شرقي القدس، واستثنائها من المشاكل التي تمس الجهاز التعليمي برمته في مناطق السلطة الفلسطينية، واعتبار حماية تلك المدارس وتعزيز صمود معلميها واجباً وطنياً ومعركة سيادة في القدس، وقد أسهمت الإضرابات المتكررة التي خاضها المعلمون الفلسطينيون ومن ضمنهم معلمي مدارس الأوقاف في القدس، احتجاجاً على سياسة خصم الرواتب إلى تناقص أعداد الطلبة في مدارس الأوقاف، وتسربهم في الغالب إلى مدارس البلدية التابعة للإدارة الإسرائيلية.

3. العمل على تفعيل اتحاد مجلس أولياء الأمور في شرقي القدس بإجراء انتخابات قريبة، ودعمه مالياً ولوجستياً، والعمل على تفعيل دور مجالس أولياء الأمور في كافة المدارس لا سيما مدارس البلدية، إذ يعد هذا الطريق الأكثر فاعلية لتحصيل بعض المكاسب عبر استغلال القانون الإسرائيلي الذي يجعل من حق أولياء الأمور اختيار المنهاج الذي يناسب أطفالهم.

4. تفعيل مواجهة تحريف المناهج، وإبراز خطورتها الحقيقية عبر المؤتمرات والفعاليات والاتصال بأولياء الأمور لإقناعهم بخطورة الأمر، وجعل القضية قضية رأي عام، ودعم الجهود التي تقوم بها بعض مجالس أولياء الأمور، ومن أهمها الكتيب الذي أصدره مجلس أولياء أمور مدارس الإيمان بعنوان "التعليم

الحرب الصامتة في القدس: مقارنة بين الكتب الفلسطينية والمحرفة لعام 2022/2023، وعلى الرغم من أهمية هذا الكتيب فإنه لم يحظ بالاهتمام الذي يستحقه.

5. تفعيل دور مؤسسات السلطة الخاصة بالقدس للتحرك في هذا المضمار، مثل وحدة شؤون القدس ومديرية القدس التابعتان لوزارة التربية والتعليم بالإضافة لوزارة القدس، والعمل على إصدار تقارير دورية عن الحالة التعليمية في القدس، وتنظيم أرشيف ومكتبة تكون في خدمة الباحثين.
6. رعاية نشاطات سواء الكترونية أم واقعية، كالمخيمات الصيفية والمعارض وغيرها من الفعاليات التي يتم فيها كسر حصار الجغرافيا التي يريد الاحتلال الإسرائيلي فيها كسر وحدة الشعب الفلسطيني، عبر تحويله إلى كتل بشرية تعرف بمنطقها الجغرافية مقدسي، وضفاوي، وغزاوي، ومناطق الـ (48)، بحيث تجمع تلك الفعاليات بين الطلبة المقدسيين وأقرانهم من باقي المناطق لتعزيز الهوية الفلسطينية عبر الأنشطة اللامنهجية.

ثانياً: تعدد مرجعيات المدارس في محافظة القدس

تتعدد مرجعيات المدارس في محافظة القدس ولا تقتصر على مرجعية واحدة ترجع إليها في سياساتها وقراراتها التي تحدد طبيعة عملها، حيث وضحت الجندي (2022): ([www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net)) تلك المرجعيات على النحو الآتي:

1. المدارس الخاصة: تتبع من الناحية الإدارية للكنائس والجمعيات الخيرية والأفراد، وتُدرس المنهاج الفلسطيني الأصلي.
2. مدارس الأوقاف: تتبع للسلطة الفلسطينية إدارياً، وتعمل تحت مظلة الأوقاف الأردنية، ويُدرس المنهاج الفلسطيني الأصلي في (52) مدرسة تتبع لهذه المظلة داخل الجدار العازل وخارجه.
3. مدارس الوكالة: تتبع (6) مدارس في القدس لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين "أونروا"، ويدرس فيها نحو (1800) طالب المنهاج الفلسطيني الأصلي.
4. مدارس البلدية: وهي مدارس المعارف الإسرائيلية وبلدية الاحتلال، وتتبع إدارياً لوزارة المعارف الإسرائيلية، ويدرس الطلبة في بعضها المنهاج الفلسطيني المُحرف، فيما تختص أخرى بتعليم المنهاج الإسرائيلي من الصف الأول حتى الـ (12).
5. مدارس المقاولات: يديرها أفراد بالنيابة عن إدارة المعارف الإسرائيلية، وتفتح أبوابها للطلبة بعد تعاقد بين الأفراد ووزارة المعارف، لفتح مدارس في مستويات بيئية مدرسية متدنية لسد العجز في الغرف الصفية، ويدرس بعض طلبة هذه المدارس المنهاج الفلسطيني الأصلي وبعضها الآخر وبالتحديد في المدارس التي يطلق عليها اسم "سخنين" يدرس الطلبة المنهاج الإسرائيلي.

وتعدد هذه المرجعيات أثر سلباً في العملية التعليمية في محافظة القدس، فقد أكدت طوطح (2023: 111) على ذلك فقالت: "التعليم في مدينة القدس يخضع لسياسات وتوجهات مختلفة، حيث تختلف توجهات وانتماءات المدارس الأهلية والخاصة، فمنها ما يحرص على جودة التعليم فيها ويدرس اللغات الأجنبية، ويسعى لمنافسة المدارس العالمية، وهناك المدارس التي تتعاون أو تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تحظى على إشراف وتمويل من السلطة وتحرص على جودة التعليم والهوية الفلسطينية للطلبة، وهناك المدارس التي تحصل على دعم من سلطات الاحتلال، وتضطر بالتالي إلى محاباته، فقد تدنى مستوى التعليم في المدارس التابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية".

بناءً على ما ورد، أجمل أهم الآثار السلبية لتعدد تلك المرجعيات في النقاط الآتية:

#### 1. انخفاض جودة التعليم:

- تباين المناهج: يؤدي تعدد المرجعيات إلى تباين في المناهج الدراسية، مما يجعل من الصعب تحقيق مستوى متجانس من المعرفة والمهارات لدى الطلاب.
- اختلاف مستوى المعلمين: قد يكون هناك اختلاف في مستوى تأهيل وتدريب المعلمين العاملين في مدارس مختلفة، مما يؤثر على جودة التدريس وهذا يحتاج إلى إثبات من خلال الدراسات والأبحاث العلمية.
- عدم المساواة في الموارد: لا تتساوى المدارس في توزيع الموارد المالية والبنية التحتية، مما يؤدي إلى فروق في جودة التعليم بين مدرسة وأخرى.

#### 2. ضعف التماسك الاجتماعي:

- انقسام المجتمع: يؤدي تعدد المرجعيات إلى تقسيم المجتمع التعليمي إلى مجموعات متنافسة، مما يضعف التماسك الاجتماعي ويؤثر على الهوية الوطنية الفلسطينية.
- صعوبة في التواصل والتعاون: يجعل تعدد المرجعيات التواصل والتعاون بين المدارس المختلفة أمراً صعباً، مما يحد من تبادل الخبرات والمعرفة.

#### 3. يؤثر سلباً على الهوية الوطنية الفلسطينية:

- تشتيت الهوية: يؤدي تعدد المناهج والمرجعيات إلى تشتيت الهوية الوطنية الفلسطينية لدى الطلاب، وتقويض الروابط مع التراث والتاريخ الفلسطيني.
- تعزيز الرواية الإسرائيلية: تساهم بعض المناهج في تعزيز الرواية الإسرائيلية وتشويه الحقائق التاريخية.

#### 4. تحديات في الإدارة والتخطيط:

- تعقيد عملية الإدارة: يجعل تعدد المرجعيات عملية إدارة التعليم في القدس أكثر تعقيداً، ويصعب تنسيق الجهود وتوحيد الرؤية.

- صعوبة في التخطيط المستقبلي: يصعب التخطيط المستقبلي للتعليم في ظل هذا التعدد، حيث لا توجد رؤية موحدة للمستقبل.

5. آثار نفسية واجتماعية على الطلاب:

- الإحباط والإحساس بالتهميش: قد يشعر الطلاب بالإحباط والإحساس بالتهميش إذا كانوا يدرسون في مدارس لا توفر لهم الموارد الكافية أو الجودة التعليمية المطلوبة.

- صعوبة في الانتقال بين المدارس: قد يواجه الطلاب صعوبة في الانتقال بين المدارس المختلفة بسبب الاختلافات في المناهج والأنظمة.

بالإضافة إلى هذه الآثار، فإن تعدد المرجعيات التعليمية في القدس يضعف قدرة النظام التعليمي على مواجهة التحديات التي يواجهها، ويؤثر سلباً على مستقبل الأجيال القادمة.

ثالثاً: المدارس المقدسية الخاصة

يبلغ عدد المدارس الخاصة في محافظة القدس وفق ما أورده الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام

2022-2023: (81) مدرسة، موزعة حسب عدة تصنيفات كما هو موضح في جدول (2)

جدول (2) تصنيف المدارس المقدسية الخاصة

مختلط	إناث	ذكور	جنس المدرسة
58	11	12	
ملك + إيجار	إيجار	ملك	ملكية المدرسة
1	40	40	
ثانوي	أساسي		المرحلة
46	35		
صباحي			الفترة

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام 2022-2023

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض أهم الجهود البحثية التي تناولت متغيرات الدراسة (الإدارة التعليمية، والمُناخ المدرسي)، حيث تم استعراضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث فالأقدم، وبيان أهم أهدافها، وإجراءاتها، ونتائجها، لتكون هذه الدراسات ركيزة أساسية للبحث العلمي في جمع البيانات الثانوية.

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الإدارة التعليمية)

1. دراسة (حمودة، 2024) بعنوان: "الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في تحسين الإدارة التعليمية دراسة تحليلية عن مديري مدارس التعليم بمدينة مصراتة".	
هدف الدراسة	تحليل إمكانيات استخدام الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في تحسين الإدارة التعليمية دراسة تحليلية عن مديري مدارس التعليم بمدينة مصراتة.
مجتمع الدراسة وعينتها	تكون مجتمع الدراسة من (147) مديراً، حيث تم اختيار (72) منهم كعينة للدراسة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في الإدارة التعليمية وتحسين الإدارة التعليمية.
2. دراسة (Calimlim وآخرون، 2024) بعنوان: تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة التعليمية والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور (الفلبين)".	
هدف الدراسة	التعرف إلى تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة التعليمية، والتفاعل بين المعلم والطالب، والتواصل بين أولياء الأمور والمعلمين، مع التركيز على تحديد التحديات التي يفرضها هذا الاستخدام المتزايد.
مجتمع الدراسة وعينتها	تكون مجتمع الدراسة من الطلاب، حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم للمشاركة في الدراسة تبلغ (360) مفردة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	يوجد تأثير سلبي كبير لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة التعليمية، وانخفاض فعالية قنوات الاتصال التقليدية، وسوء التواصل والمعلومات المضللة وانتشار المشتتات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
3. دراسة (قطيط، 2023) بعنوان: "الاثنوجرافية التنظيمية كأحد المقاربات الكيفية في الإدارة التعليمية: دراسة في المنهجية".	
هدف الدراسة	استكشاف الأسس النظرية والفكرية للمنهج الاثنوجرافي التنظيمي كأحد المقاربات الكيفية في البحث.
مجتمع الدراسة وعينتها	الدراسات التربوية العربية التي استخدمت المنهج الاثنوجرافي التنظيمي.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الملاحظة والمقابلة.

أهم النتائج	زيادة في الاهتمام باستخدام المنهج الاثنوجرافي التنظيمي في الدراسات التربوية الأجنبية، وقلة استخدامها في الدراسات العربية.
4. دراسة (الحسن نصر، 2022) بعنوان: "دور الإدارة التعليمية في ترقية العملية التعليمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين التربويين والمعلمين (محلية كوري 2013-2016)".	
هدف الدراسة	التعرف إلى دور الإدارة التعليمية في تحسين العملية التعليمية في منطقة محلية كوري خلال الفترة من 2013 إلى 2016.
مجتمع الدراسة وعينتها	الإداريين والمشرفين التربويين والمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية كوري خلال الفترة الزمنية المحددة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة.
أهم النتائج	وجود معوقات في العمل الإداري المدرسي مثل: عدم تدريب المدراء على العمل الإداري، ونقص استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وعدم كفاية تأهيل المشرفين التربويين، مما يؤثر على أدائهم في توجيه المعلمين وتطوير العملية التعليمية.
5. دراسة (يونس، 2022) بعنوان: "رقمنة الإدارة التعليمية لمدارس التعليم الثانوي العام المصري".	
هدف الدراسة	إيجاد آليات لرقمنة الإدارة التعليمية لمدارس التعليم الثانوي العام المصري.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	التدرب على استخدام المواقع التكنولوجية للتواصل وتوفير بريد الكتروني لإيجاد قنوات اتصال رسمية وهناك عدد كبير من الإداريين يفضلون الأنماط التقليدية مع خطورتها في عالم يتغير باستمرار.
6. دراسة (ضيف الله وحמיד، 2022) بعنوان: "تطوير الإدارة التعليمية (الفصل السعيد) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة الطفولة المبكرة في الجمهورية اليمنية".	
هدف الدراسة	التعرف إلى دور الإدارة التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة الطفولة المبكرة في اليمن.
مجتمع الدراسة وعينتها	الخبراء الأكاديميين والمختصين في مجالات الإدارة التعليمية وإدارة الأعمال والطفولة في كل من المجتمعين اليمني والأردني، حيث تكونت عينة الدراسة من (22) خبيراً في التعليم والإدارة في المجتمع اليمني والأردني.
منهج الدراسة	الوصفي المسحي.
أداة الدراسة	الاستبانة.

<p>وجود ربط بين سلوكيات الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة والوظائف الإدارية في المستقبل، وأن التربية بالسعادة هي الطريقة الأنسب لتطوير شخصية الطفل، وأن تحديد اتجاهات اجتماعية واقتصادية وسياسية يعتمد على جودة تنمية المهارات والقدرات في مرحلة الطفولة المبكرة.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>7. دراسة (العازمي، 2021) بعنوان: "تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي".</p>	
<p>رسم كيفية تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت بمنهج تخطيط استراتيجي، من خلال استكشاف المعوقات التي تواجه هذا التطوير، ومحاولة تحقيق ذلك من خلال دراسة ميدانية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على عدد (131) من القيادات بمستويات الإدارة التعليمية العليا بوزارة التربية في دولة الكويت، والإدارة التعليمية المتوسطة بالقطاعات التعليمية وعددها (6) قطاعات وإدارات في دولة الكويت وهي: (منطقة الاحمدي التعليمية - منطقة حولي التعليمية - منطقة العاصمة التعليمية - منطقة الفروانية التعليمية - منطقة مبارك الكبير التعليمية - منطقة الجهراء التعليمية).</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>الاستبانة.</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية كان بوزن نسبي 53% بدرجة قليلة، وواقع توفير متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي كان بوزن نسبي 71% بدرجة متوسطة، وواقع وجود معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي كان بوزن نسبي 73% بدرجة متوسطة.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>8. دراسة (القرشي، 2020) بعنوان: "حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030".</p>	
<p>تحديد واقع حوكمة التعليم من حيث الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وفقاً لرؤية المملكة 2030.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>جميع قادة المدارس الحكومية الصباحية بمراحلها الثلاثة الابتدائية والمتوسطة والثانوية الذين هم على رأس العمل في الإدارة التعليمية بمحافظة ينبع خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 1438-1439هـ، والبالغ عددهم (176) قائد مدرسة، حيث استخدمت العينة الطبقية بأسلوب المسح الشامل.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>الوصفي المسحي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>

أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	واقع تطبيق حوكمة الإدارة التعليمية كإدخال لتفعيل رؤية المملكة 2030 جاءت على مستوى متوسط، كما كشفت نتائج الدراسة أن مجالات تطبيق حوكمة الإدارة التعليمية من حيث درجة التطبيق لدرجة الممارسة كانت عالية، تلتها مجال الاعتماد بدرجة عالية، وجاء مجال المشاركة في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة.
9. دراسة (الرشيدي، 2020) بعنوان: "دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت".	
هدف الدراسة	التعرف إلى الدور المحوري للإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق الأهداف المنشودة لمرحلة التعليم الأساسي في دولة الكويت.
مجتمع الدراسة وعينتها	مرحلة التعليم الأساسي في محافظة مبارك الكبير بدولة الكويت.
منهج الدراسة	الوصفي.
أهم النتائج	إبراز الدور الكبير للإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي في دولة الكويت، ومع ذلك، تواجه هذه الإدارات بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق هذه الأهداف، مثل: قلة الإمكانيات المالية، ونقص الكتب والمختبرات، وعدم كفاية تدريب المعلمين.
10. دراسة (مالك وعاصم، 2019) بعنوان: "كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة".	
هدف الدراسة	تحديد الكفايات اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني في ضوء المتغيرات الحديثة، مثل مهارات القرن الحادي والعشرين والثورة الصناعية الرابعة.
مجتمع الدراسة وعينتها	خبراء ومسؤولون عن تكوين فرق مجتمعات التعلم المهني في الجامعات المصرية والمدارس، ومن فرق مجتمعات التعلم المهني في المدارس المصرية (القاهرة، غرب القاهرة، وحلوان).
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	تحديد مجموعة من الكفايات اللازمة لأعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني، والتي تنقسم إلى مجالات مثل التخطيط والإدارة، والتصميم والتطوير، والاستخدام والتوظيف، والاتصال والإتاحة، والمتابعة والتقييم.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (المُناخ المدرسي)

1. دراسة (مليكة، 2024) بعنوان: "علاقة المُناخ المدرسي بالتمتع المدرسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بمدينة متليلي".	
هدف الدراسة	التعرف إلى علاقة المُناخ المدرسي بالتمتع المدرسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بمدينة متليلي.
مجتمع الدراسة وعينتها	مجموع التلاميذ الذين يزاولون دراستهم بالسنوات الأولى، الثانية، والثالثة من التعليم الثانوي، وذلك على مستوى الثانويات التي وقع عليها الاختيار لمدينة متليلي، ويساوي مجموعهم (2869) موزعين على (6) مؤسسات، حيث تم اختيار عينة الدراسة وفق العينة العنقودية والتي تمثلت في (338) تلميذاً وتلميذة.
منهج الدراسة	الوصفي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	تعزيز العلاقة بين المدرسة والأسرة ومختلف المؤسسات الاجتماعية كدور الشباب والمراكز الثقافية، من أجل امتصاص الطاقات السلبية للمتعلمين.
2. دراسة (حسان، 2024) بعنوان: "دور المُناخ المدرسي الإيجابي في مواجهة ظاهرة التمتع بالمدارس المصرية".	
هدف الدراسة	تقديم مجموعة من الاستراتيجيات والآليات لتعزيز دور المُناخ المدرسي الإيجابي في مواجهة ظاهرة التمتع في المدارس المصرية.
مجتمع الدراسة وعينتها	بعض مدارس التعليم العام المصرية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	قدمت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات العملية لتعزيز المُناخ المدرسي الإيجابي ومواجهة ظاهرة التمتع، مثل إنشاء وحدة لتقييم المُناخ المدرسي، وتكوين فريق عمل للمدرسة الآمنة، وصياغة مدونة قواعد سلوك أخلاقية.
3. دراسة (دباغ وتامة، 2023) بعنوان: "علاقة إدراك المُناخ المدرسي بالتمتع المدرسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية في مدينة تقرت".	
هدف الدراسة	الكشف عن العلاقة بين إدراك التلاميذ للمُناخ المدرسي ومدى انتشار ظاهرة التمتع المدرسي في مدارس مدينة تقرت.
مجتمع الدراسة وعينتها	تلاميذ المرحلة المتوسطة في مدينة تقرت، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء التلاميذ بلغ عددها (130) تلميذاً وتلميذة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.

أهم النتائج	وجود علاقة عكسية بين إدراك التلاميذ للمُنَاح المدرسي الإيجابي ومدى تعرضهم للتمتع المدرسي، بمعنى آخر، كلما زاد الشعور بالإيجابية في المُنَاح المدرسي، قلّت نسبة التعرض للتمتع.
4. دراسة (بوخلوة، 2023) بعنوان: "المُنَاح المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية ولاية تڤرت".	
هدف الدراسة	الكشف عن المُنَاح المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
مجتمع الدراسة وعينتها	تكونت عينة الدراسة من (70) أستاذًا.
منهج الدراسة	الوصفي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	مستوى المُنَاح المدرسي مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية مرتفع، ولا توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى المُنَاح المدرسي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية.
5. دراسة (حاجي، 2023) بعنوان: "المُنَاح المدرسي وعلاقته بكل من الدافعية للتعلم والتفوق الدراسي لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط (دراسة وصفية تحليلية)".	
هدف الدراسة	الكشف عن العلاقة بين المُنَاح المدرسي والدافعية للتعلم والتفوق الدراسي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة.
مجتمع الدراسة وعينتها	تم اختيار عينة عشوائية من (500) تلميذ وتلميذة من السنة الرابعة متوسط موزعين على (45) متوسطة بولاية تيزي وزو.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	مستوى إدراك التلاميذ للمُنَاح المدرسي كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المُنَاح المدرسي والدافعية للتعلم لدى التلاميذ المتفوقين دراسياً.
6. دراسة (محاسنة وآخرون، 2022) بعنوان: "الاغتراب المدرسي وعلاقته بالمُنَاح المدرسي والتحصيل الدراسي لدى طلبة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الزرقاء".	
هدف الدراسة	الكشف عن العلاقة بين الاغتراب المدرسي والمُنَاح المدرسي والتحصيل الدراسي لدى طلبة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الزرقاء.
مجتمع الدراسة وعينتها	طلبة المدارس، وتحديداً طلبة الصف السابع والعاشر، حيث بلغت عينة الدراسة (870) طالباً وطالبة من طلبة الصف السابع والعاشر.

منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	مستوى الاغتراب المدرسي جاء بمستوى منخفض، وإن تصورات الطلبة للمُناخ المدرسي كانت إيجابية.
7. دراسة (شيحا، 2021) بعنوان: "دور المُناخ المدرسي في تعزيز التماسك الاجتماعي من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية".	
هدف الدراسة	معرفة دور المُناخ المدرسي في تعزيز التماسك الاجتماعي من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
مجتمع الدراسة وعينتها	المدرسين في المدارس الثانوية بمحافظة اللاذقية، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (416) مدرساً ومدرسة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	دور المُناخ المدرسي في تعزيز التماسك الاجتماعي كان متوسطاً بالنسبة للانتماء والاندماج الاجتماعي، ومرتفعاً بالنسبة للولاء الاجتماعي.
8. دراسة (البهنساوي، 2021) بعنوان: "المُناخ المدرسي والدعم الاجتماعي كمتنبئين للتمتع والقلق الاجتماعي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية".	
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين المُناخ المدرسي، الدعم الاجتماعي، والتمتع والقلق الاجتماعي لدى طلاب المرحلة الثانوية.
مجتمع الدراسة وعينتها	طلاب المرحلة الثانوية في مصر، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (315) طالباً وطالبة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المُناخ المدرسي والدعم الاجتماعي والتمتع والقلق الاجتماعي بناءً على جنس الطالب ومحل الإقامة (ريف/حضر)، وأظهرت النتائج أن المُناخ المدرسي السلبي (العدوانية والإبداء) والدعم الاجتماعي المنخفض للأصدقاء المقربين يتنبآن بالتمتع.
9. دراسة (بو ستة، 2020) بعنوان: "المُناخ المدرسي وعلاقته بفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية (دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية ورقلة)".	

هدف الدراسة	الكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي وفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ببعض ثانويات ولاية ورقلة.
مجتمع الدراسة وعينتها	تلاميذ المرحلة الثانوية في ولاية ورقلة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (586) تلميذاً وتلميذة من (21) ثانوية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	نمط المناخ المدرسي السائد في المدارس المبحوثة هو مناخ مدرسي مقبول، والمستوى العام لفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية كان متوسطاً، ويوجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين المناخ المدرسي وكل من فاعلية الذات والدافعية للتعلم.
10. دراسة (عبد الفتاح، 2020) بعنوان: "دور المناخ المدرسي في الوقاية من التطرف الفكري لدى طلاب التعليم الثانوي الفني".	
هدف الدراسة	تحديد الدور الذي يلعبه المناخ المدرسي في الوقاية من التطرف الفكري لدى طلاب التعليم الثانوي الفني.
مجتمع الدراسة وعينتها	معلمو مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (400) معلم ومعلمة.
منهج الدراسة	الوصفي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	المناخ المدرسي يلعب دوراً هاماً في الوقاية من التطرف الفكري من خلال عدة أدوار، مثل: تعزيز التسامح والتعاطف، تشجيع الحوار، تعزيز الانتماء الوطني، وغيرها.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة، تمكن الباحث من تحديد عدد من النقاط المتعلقة بها، وذلك كما يأتي:

1. أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، تبين أنها تتفق مع الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

### 1. مجتمع الدراسة:

- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حمودة، 2024)، ودراسة (Calimlim وآخرون، 2024)، ودراسة (يونس، 2022)، ودراسة (الحسن نصر، 2022)، ودراسة (الرشيدي، 2020)، ودراسة (القرشي، 2020)، في اتخاذ المدارس مجتمعاً للدراسة.
- الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مليكة، 2024)، ودراسة (حسان، 2024)، ودراسة (دباغ وتامة، 2023)، ودراسة (بوخلوة، 2023)، ودراسة (حاجي، 2023)، ودراسة (محاسنة وآخرون، 2022)، ودراسة (شيحا، 2021)، ودراسة (البهنساوي، 2021)، ودراسة (بو ستة، 2020)، ودراسة (عبد الفتاح، 2020)، في اتخاذ المدارس مجتمعاً للدراسة.

### 2. منهج الدراسة:

- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حمودة، 2024)، ودراسة (Calimlim وآخرون، 2024)، ودراسة (قطيط، 2023)، ودراسة (يونس، 2022)، ودراسة (الحسن نصر، 2022)، ودراسة (ضيف الله وحמיד، 2022)، ودراسة (العازمي، 2021)، ودراسة (الرشيدي، 2020)، ودراسة (القرشي، 2020)، ودراسة (مالك وعاصم، 2019)، في اتباع المنهج الوصفي.
- الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مليكة، 2024)، ودراسة (حسان، 2024)، ودراسة (دباغ وتامة، 2023)، ودراسة (بوخلوة، 2023)، ودراسة (حاجي، 2023)، ودراسة (محاسنة وآخرون، 2022)، ودراسة (شيحا، 2021)، ودراسة (البهنساوي، 2021)، ودراسة (بو ستة، 2020)، ودراسة (عبد الفتاح، 2020)، في اتباع المنهج الوصفي.

### 3. أداة الدراسة:

- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حمودة، 2024)، ودراسة (Calimlim وآخرون، 2024)، ودراسة (يونس، 2022)، ودراسة (الحسن نصر، 2022)، ودراسة (ضيف الله وحמיד، 2022)، ودراسة (العازمي، 2021)، ودراسة (القرشي، 2020)، ودراسة (مالك وعاصم، 2019)، في اعتماد الاستبانة أداة رئيسة للدراسة.
- الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مليكة، 2024)، ودراسة (دباغ وتامة، 2023)، ودراسة (بوخلوة، 2023)، ودراسة (حاجي، 2023)، ودراسة (محاسنة وآخرون، 2022)،

ودراسة (شيحا، 2021)، ودراسة (البهنساوي، 2021)، ودراسة (بو ستة، 2020)، ودراسة (عبد الفتاح، 2020)، في اعتماد الاستبانة أداة رئيسة للدراسة.

2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، تبين أنها تختلف مع الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

#### 1. هدف الدراسة:

- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حمودة، 2024)، ودراسة (Calimlim وآخرون، 2024)، ودراسة (قطيط، 2023)، ودراسة (يونس، 2022)، ودراسة (الحسن نصر، 2022)، ودراسة (ضيف الله وحמיד، 2022)، ودراسة (العازمي، 2021)، ودراسة (الرشيدي، 2020)، ودراسة (القرشي، 2020)، ودراسة (مالك وعاصم، 2019).

- الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مليكة، 2024)، ودراسة (حسان، 2024)، ودراسة (دباغ وتامة، 2023)، ودراسة (بوخلوة، 2023)، ودراسة (حاجي، 2023)، ودراسة (محاسنة وآخرون، 2022)، ودراسة (شيحا، 2021)، ودراسة (البهنساوي، 2021)، ودراسة (بو ستة، 2020)، ودراسة (عبد الفتاح، 2020).

#### 2. مجتمع الدراسة:

- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (قطيط، 2023)، ودراسة (ضيف الله وحמיד، 2022)، ودراسة (العازمي، 2021)، ودراسة (مالك وعاصم، 2019).

#### 3. أداة الدراسة:

- الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (قطيط، 2023).

#### 3. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة جملة من الفوائد من أهمها:

- تحديد مشكلة الدراسة الحالية وأسئلتها الفرعية من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها.

- تحديد أبعاد المتغير المستقل (الإدارة التعليمية).
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار المنهجية المناسبة للدراسة.
- بناء أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية اللازمة للتحليل.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
- الاستفادة من المراجع التي استخدمتها الدراسات السابقة.

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

جدول (3) الفجوة البحثية للدراسة

1. الفجوة المعرفية
الدراسات السابقة:
ربطت بين (الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية، وسائل التواصل الاجتماعي، الاثنوجرافية التنظيمية، مهارات القرن الحادي والعشرين، مدخل التخطيط الاستراتيجي) والإدارة التعليمية، كما ربطت بين الإدارة التعليمية و(الميزة التنافسية، ترقية العملية التعليمية، تحقيق الأهداف).
ربطت بين (الاغتراب المدرسي) والمُنَاخ المدرسي، وربطت بين المُنَاخ المدرسي و(التتمر المدرسي، الالتزام التنظيمي، التماسك الاجتماعي، التطرف الفكري، القلق الاجتماعي، فاعلية الذات، دافعية التعلم، التفوق الدراسي).
بيان الفجوة البحثية:
لم تربط الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - بين متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (الإدارة التعليمية)، والمتغير التابع (المُنَاخ المدرسي).
ما يميز الدراسة الحالية:
ربطت بين متغيرين هما المتغير المستقل (الإدارة التعليمية بأبعادها الخمسة: البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد المالي، البعد الأكاديمي، البعد الاجتماعي) والمتغير التابع (المُنَاخ المدرسي).
وتناولت موضوعاً مهماً في عصرنا الحالي حيث بينت دور الإدارة التعليمية في تحسين المُنَاخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
2. الفجوة المكانية
الدراسات السابقة:
تنوعت المجتمعات المستهدفة في الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية، حيث شملت (الكويت، ليبيا، السعودية، مصر، اليمن، الأردن، الفلبين).

وتنوعت المجتمعات المستهدفة في الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي، حيث شملت (الجزائر، مصر، الأردن، سوريا).
3. الفجوة المنهجية
الدراسات السابقة:
تنوعت الفئات المستهدفة في الدراسات التي تناولت الإدارة التعليمية واتفقت في استخدامها للمنهج الوصفي وأداة الاستبانة، عدا دراسة واحدة استخدمت أداتي الملاحظة والمقابلة. وتنوعت الفئات المستهدفة في الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي واتفقت في استخدامها للمنهج الوصفي وأداة الاستبانة.
بيان الفجوة البحثية:
لم تستهدف أي دراسة من الدراسات السابقة المدارس الخاصة في محافظة القدس والمدراء الذين يديرونها، فضلاً عن أنها لم تربط بين متغيرات الدراسة الحالية (الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي).

### الفصل الثالث

#### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ودرجة صدقها وثباتها، وانتهى الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وذلك لأن البحث العلمي يقوم على التعمق بأبعاد الظاهرة قيد الدراسة وتحديد العلاقات بينها وبين مختلف الظواهر الأخرى، كما أن التأصيل العلمي يتطلب عرضاً وتوضيحاً للطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وما تتضمنه من ضوابط وخطوات، لذلك على الباحثين عدم الاكتفاء بالتأصيل النظري والمفاهيمي بل عليهم تدعيم الدراسة بجانب تطبيقي من خلال استخدام الأدوات البحثية المختلفة.

#### أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة الدراسة محل البحث، من حيث وصف واقع متغيرات الدراسة وجمع البيانات عنها ومن ثم تحليلها وصولاً إلى معلومات واضحة ومحددة يمكن الاستفادة منها.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من طبقة المدراء لدى المدارس محل الدراسة، والذين بلغ عددهم (81) مفردة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، وتوزيع استبانة الكترونية عليهم، فتم استرداد (81) استبانة بنسبة استرداد 100%.

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول الآتية:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	47	58
2	أنثى	34	42
	المجموع	81	100%

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة من (الذكور) هي (58%)، ومن (الإناث) هي (42%).

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 عام	2	2.4

النسبة المئوية %	العدد	العمر	م
21	17	30-أقل من 40 عام	2
34.6	28	40-أقل من 50 عام	3
42	34	50 عام فأكثر	4
<b>100%</b>	<b>81</b>	المجموع	

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين فنتهم العمرية (أقل من 30 عام) هي (2.4%)، و(30-أقل من 40 عام) هي (21%)، و(40-أقل من 50 عام) هي (34.6%)، و(50عام فأكثر) هي (42%).

جدول 6)) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة	م
2.5	2	5 أعوام فأقل	1
9.9	8	6-10 أعوام	2
14.8	12	11-15 عام	3
72.8	59	16 عام فأكثر	4
<b>100%</b>	<b>81</b>	المجموع	

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خدمتهم (5 أعوام فأقل) هي (5.2%)، و(6-10 أعوام) هي (9.9%)، و(11-15 عام) هي (14.8%)، و(16 عام فأكثر) هي (72.8%).

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، والتي تم تصميمها للتعرف إلى دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

1. مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من:

1. البيانات الديموغرافية: وتشتمل على (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).
2. متغير الإدارة التعليمية (المتغير المستقل): والذي تكون من عدة أبعاد كانت فقراته كما يأتي:

جدول (7) أبعاد الإدارة التعليمية وعدد فقراتها

عدد الفقرات	أبعاد المتغير
3	البعد الأول: البعد التخطيطي
3	البعد الثاني: البعد التنظيمي
3	البعد الثالث: البعد المالي
3	البعد الرابع: البعد الأكاديمي
3	البعد الخامس: البعد الاجتماعي
15	متغير الإدارة التعليمية

3. متغير المناخ المدرسي (المتغير التابع)، وهو مكون من (15) فقرة.
  2. خطوات بناء الاستبانة
- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، واتبع الباحث الخطوات الآتية:
1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
  2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد متغيرات الاستبانة وفقراتها.
  3. تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
  4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل متغير.
  5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
  6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
  7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية.
  8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل.

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس خماسي التدرج من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة، أي قليلة جداً (1)، وقليلة (2)، ومتوسطة (3)، وكبيرة (4)، وكبيرة جداً (5).

وتم تحديد طول الخلايا في المقياس الخماسي التدرج من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1) - ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية، أي  $(0.80 = 5 \div 4)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، (بداية المقياس، وهي واحد صحيح "1")، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا في باقي الخلايا.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول الآتي:  
جدول (8) مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	84.00	100.00

رابعاً: صدق الاستبانة

لابد على الاستبانة أن تقيس ما وضعت لقياسه، حيث تم التحقق من ذلك من خلال الآتي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المتغيرات والفقرات، ودرجة صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لمتغيرات الاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (9) الصدق البنائي لمتغيرات الاستبانة

المتغير	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
البعد التخطيطي	0.858	0.000	دالة
البعد التنظيمي	0.870	0.000	دالة
البعد المالي	0.931	0.000	دالة
البعد الأكاديمي	0.882	0.000	دالة
البعد الاجتماعي	0.858	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع المتغيرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

### 3. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التخطيطي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	قامت المديرية بوضع خطة استراتيجية واضحة لدعم تطوير المدارس الخاصة في القدس.	0.899	0.000	دالة
2	شاركت المديرية في إعداد الخطط السنوية للمدارس الخاصة.	0.748	0.000	دالة
3	تساهم الخطط التي وضعتها المديرية في تحقيق أهداف تطوير التعليم في القدس.	0.826	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	وفرت المديرية هيكلاً تنظيمياً واضحاً لدعم عمل المدارس الخاصة.	0.866	0.000	دالة
2	ساهمت المديرية في تبسيط الإجراءات الإدارية للمدارس الخاصة.	0.930	0.000	دالة
3	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية في تسهيل التواصل والتعاون مع المدارس الخاصة.	0.905	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد المالي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	تقدم المديرية مساعدات مالية مباشرة للمدارس الخاصة لمساعدتها على تجاوز الصعوبات التي تواجهها.	0.860	0.000	دالة
2	تعمل المديرية على استقطاب الدعم المالي من المانحين لتمكين المدارس الخاصة من تطوير خدماتها.	0.923	0.000	دالة
3	تبدي المديرية مرونة في جدولة سداد رسوم الترخيص بما يتناسب مع إمكانيات المدارس الخاصة.	0.927	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (13)) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأكاديمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	تقدم المديرية الدعم اللازم لتطوير المناهج الدراسية وتحديثها.	0.902	0.000	دالة
2	توفر المديرية البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة المعلمين.	0.843	0.000	دالة
3	تساهم المديرية في تشجيع البحث العلمي في المدارس الخاصة.	0.842	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (14)) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاجتماعي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	تدعم المديرية بناء علاقات تعاونية بين المدارس الخاصة والمجتمع المحلي.	0.723	0.000	دالة
2	تساهم المديرية في تنظيم فعاليات مشتركة بين المدارس الخاصة.	0.787	0.000	دالة
3	تهتم المديرية بتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلبة في المدارس الخاصة.	0.682	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (15) صدق الاتساق الداخلي لقرارات متغير المناخ المدرسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	لعب دعم المديرية دوراً حاسماً في تحسين جودة العملية التعليمية في مدرستنا.	0.891	0.000	دالة
2	كانت الموارد التعليمية التي وفرتها المديرية للمدارس الخاصة عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الطلبة.	0.764	0.000	دالة
3	ساهمت جهود المديرية بشكل كبير في خلق بيئة تعليمية إيجابية في مدرستنا.	0.869	0.000	دالة
4	ساهمت المديرية في بناء صورة إيجابية عن مدرستنا في المجتمع.	0.827	0.000	دالة
5	تساهم المديرية في حل المشكلات التي تواجه المدارس الخاصة في القدس.	0.645	0.000	دالة
6	نظمت المديرية برامج تدريبية للمعلمين حول أساليب بناء المناخ المدرسي الإيجابي.	0.787	0.000	دالة
7	وضعت المديرية إطار عمل شامل لمعالجة مشكلة التتمر في المدارس الخاصة.	0.791	0.000	دالة
8	وفرت المديرية قنوات اتصال مفتوح بين المدارس الخاصة والمجتمع المحلي.	0.608	0.000	دالة
9	وضعت المديرية أنظمة لتلقي ومعالجة شكاوى الطلبة.	0.709	0.000	دالة
10	وضعت المديرية معايير محددة لتقييم أداء المدارس الخاصة.	0.668	0.000	دالة
11	تساهم المديرية في ربط المدارس الخاصة بالمدارس الفلسطينية الأخرى في القدس.	0.687	0.000	دالة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1 2	تعمل المديرية على ربط المدارس الخاصة بالجامعات الفلسطينية في القدس.	0.773	0.000	دالة
1 3	تقوم المديرية بإجراء زيارات تفنيدية دورية للمدارس الخاصة للتأكد من تطبيق اللوائح والأنظمة.	0.750	0.000	دالة
1 4	تساهم المديرية في وضع سياسات وإجراءات موحدة لضمان جودة التعليم في المدارس الخاصة.	0.674	0.000	دالة
1 5	تتخذ المديرية إجراءات رادعة بحق المدارس الخاصة التي تخالف سياساتها وأنظمتها.	0.709	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

#### خامساً: ثبات الاستبانة

ينبغي أن تعطي أداة الدراسة نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، حيث تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الآتي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (16) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة

معامل الارتباط	المتغير
0.916	البعد التخطيطي
0.883	البعد التنظيمي
0.931	البعد المالي

معامل الارتباط	المتغير
0.882	البعد الأكاديمي
0.814	البعد الاجتماعي
<b>0.924</b>	الإدارة التعليمية
<b>0.922</b>	المناخ المدرسي

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (17) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمتغيرات الاستبانة

معامل الارتباط		المتغير
بعد التعديل	قبل التعديل	
0.893	0.806	البعد التخطيطي
0.834	0.715	البعد التنظيمي
0.828	0.706	البعد المالي
0.886	0.796	البعد الأكاديمي
0.814	0.687	البعد الاجتماعي
<b>0.907</b>	<b>0.830</b>	الإدارة التعليمية
<b>0.899</b>	<b>0.816</b>	المناخ المدرسي

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو الآتي:

1. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): للتحقق من الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معادلة ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): للتحقق من ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (**Split-Half Method**): للتحقق من ثبات الاستبانة.
4. نظرية النهاية المركزية: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
6. اختبار **T** لعينتين مستقلتين (**T-Test**): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

سابعاً: خطوات إجراء الدراسة

تم اتباع الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

## ثامناً: مصادر البيانات

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، هما:

1. البيانات الرئيسية: تتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
2. البيانات الثانوية: تتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

## تاسعاً: اختبار توزيع البيانات

من أجل معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم الاعتماد على "نظرية النهاية المركزية"، التي تشير إلى أنه كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع، وكلما زاد حجم العينة فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي، ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية حينما يصبح حجم العينة (30) فما فوق، أي أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية.

## الفصل الرابع

### تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديموغرافية التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة)، حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج، وبعد ذلك تم تفسيرها والتعقيب عليها.

#### أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما واقع الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟

تم الإجابة عن هذا السؤال، من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل بعد من أبعاد متغير "الإدارة التعليمية"، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (18) تحليل أبعاد متغير الإدارة التعليمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	البعد التخطيطي	3.09	0.82	61.9%	متوسطة	4
2	البعد التنظيمي	3.32	0.71	66.3%	متوسطة	2
3	البعد المالي	2.76	0.73	55.2%	متوسطة	5
4	البعد الأكاديمي	3.38	0.85	67.6%	متوسطة	1
5	البعد الاجتماعي	3.26	0.78	65.2%	متوسطة	3
	المحور ككل	3.16	0.59	63.2%	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء بوزن نسبي 63.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

2. واقع البعد الأكاديمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 67.6%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
  3. واقع البعد التنظيمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 66.3%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
  4. واقع البعد الاجتماعي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
  5. واقع البعد التخطيطي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 61.9%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
  6. واقع البعد المالي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 55.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- تحليل فقرات أبعاد متغير الإدارة التعليمية

جدول (19) تحليل فقرات البعد التخطيطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	قامت المديرية بوضع خطة استراتيجية واضحة لدعم تطوير المدارس الخاصة في القدس.	3.14	0.89	62.8%	متوسطة	2
2	شاركت المديرية في إعداد الخطط السنوية للمدارس الخاصة.	2.96	0.91	59.2%	متوسطة	3
3	تساهم الخطط التي وضعتها المديرية في تحقيق أهداف تطوير التعليم في القدس.	3.19	1.00	63.8%	متوسطة	1
	الدرجة الكلية	3.09	0.82	61.9%	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع البعد التخطيطي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 61.9%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (تساهم الخطط التي وضعتها المديرية في تحقيق أهداف تطوير التعليم في القدس)، وجاءت بوزن نسبي 63.8%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

3. أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (شاركت المديرية في إعداد الخطط السنوية للمدارس الخاصة)، وجاءت بوزن نسبي 59.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول (20) تحليل فقرات البعد التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	وفرت المديرية هيكلًا تنظيمياً واضحاً لدعم عمل المدارس الخاصة.	3.11	0.87	62.2%	متوسطة	3
2	ساهمت المديرية في تبسيط الإجراءات الإدارية للمدارس الخاصة.	3.32	0.86	66.4%	متوسطة	2
3	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية في تسهيل التواصل والتعاون مع المدارس الخاصة.	3.52	0.84	70.4%	كبيرة	1
	الدرجة الكلية	3.32	0.71	66.3%	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع البعد التنظيمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 66.3%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يساهم الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية في تسهيل التواصل والتعاون مع المدارس الخاصة)، وجاءت بوزن نسبي 70.4%، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (وفرت المديرية هيكلًا تنظيمياً واضحاً لدعم عمل المدارس الخاصة)، وجاءت بوزن نسبي 62.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول (21) تحليل فقرات البعد المالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تقدم المديرية مساعدات مالية مباشرة للمدارس الخاصة لمساعدتها على تجاوز الصعوبات التي تواجهها.	2.48	0.88	49.6%	قليلة	3
2	تعمل المديرية على استقطاب الدعم المالي من المانحين لتمكين المدارس الخاصة من تطوير خدماتها.	2.79	0.92	55.8%	متوسطة	2
3	تبدي المديرية مرونة في جدولة سداد رسوم الترخيص بما يتناسب مع إمكانيات المدارس الخاصة.	3.01	0.83	60.2%	متوسطة	1
	الدرجة الكلية	2.76	0.73	55.2%	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع البعد المالي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 55.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (تبدي المديرية مرونة في جدولة سداد رسوم الترخيص بما يتناسب مع إمكانيات المدارس الخاصة)، وجاءت بوزن نسبي 60.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تقدم المديرية مساعدات مالية مباشرة للمدارس الخاصة لمساعدتها على تجاوز الصعوبات التي تواجهها)، وجاءت بوزن نسبي 49.6%، وهي بدرجة موافقة (قليلة).

جدول (22) تحليل فقرات البعد الأكاديمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تقدم المديرية الدعم اللازم لتطوير المناهج الدراسية وتحديثها.	3.30	1.01	66.0%	متوسطة	3
2	توفر المديرية البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة المعلمين.	3.51	1.07	70.2%	كبيرة	1
3	تساهم المديرية في تشجيع البحث العلمي في المدارس الخاصة.	3.33	0.98	66.6%	متوسطة	2
	الدرجة الكلية	<b>3.38</b>	<b>0.85</b>	<b>67.6%</b>	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع البعد الأكاديمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 67.6%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (توفر المديرية البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة المعلمين)، وجاءت بوزن نسبي 70.2%، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تقدم المديرية الدعم اللازم لتطوير المناهج الدراسية وتحديثها)، وجاءت بوزن نسبي 66.0%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول (23) تحليل فقرات البعد الاجتماعي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تدعم المديرية بناء علاقات تعاونية بين المدارس الخاصة والمجتمع المحلي.	3.20	0.91	64.0%	متوسطة	3
2	تساهم المديرية في تنظيم فعاليات مشتركة بين المدارس الخاصة.	3.25	0.94	65.0%	متوسطة	2
3	تهتم المديرية بتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلبة في المدارس الخاصة.	3.33	0.87	66.6%	متوسطة	1
	الدرجة الكلية	<b>3.26</b>	<b>0.78</b>	<b>65.2%</b>	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع البعد الاجتماعي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (تهتم المديرية بتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلبة في المدارس الخاصة)، وجاءت بوزن نسبي 66.6%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تدعم المديرية بناء علاقات تعاونية بين المدارس الخاصة والمجتمع المحلي)، وجاءت بوزن نسبي 64.0%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما واقع المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟

للإجابة عن هذا التساؤل؛ تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة

والترتيب لكل فقرة من فقرات متغير "المناخ المدرسي"، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (24) تحليل فقرات متغير المناخ المدرسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	لعب دعم المديرية دوراً حاسماً في تحسين جودة العملية التعليمية في مدرستنا.	3.10	0.96	62.0%	متوسطة	8
2	كانت الموارد التعليمية التي وفرتها المديرية للمدارس الخاصة عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الطلبة.	2.95	0.89	59.0%	متوسطة	15
3	ساهمت جهود المديرية بشكل كبير في خلق بيئة تعليمية إيجابية في مدرستنا.	3.06	0.93	61.2%	متوسطة	9
4	ساهمت المديرية في بناء صورة إيجابية عن مدرستنا في المجتمع.	3.19	0.92	63.8%	متوسطة	4
5	تساهم المديرية في حل المشكلات التي تواجه المدارس الخاصة في القدس.	3.06	1.07	61.2%	متوسطة	9
6	نظمت المديرية برامج تدريبية للمعلمين حول	3.22	0.92	64.4%	متوسطة	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
	أساليب بناء المناخ المدرسي الإيجابي.					
7	وضعت المديرية إطار عمل شامل لمعالجة مشكلة التتمر في المدارس الخاصة.	3.02	0.87	60.4%	متوسطة	12
8	وفرت المديرية قنوات اتصال مفتوح بين المدارس الخاصة والمجتمع المحلي.	3.01	0.81	60.2%	متوسطة	14
9	وضعت المديرية أنظمة لتلقي ومعالجة شكاوى الطلبة.	3.04	0.93	60.8%	متوسطة	11
10	وضعت المديرية معايير محددة لتقييم أداء المدارس الخاصة.	3.19	0.85	63.8%	متوسطة	4
11	تساهم المديرية في ربط المدارس الخاصة بالمدارس الفلسطينية الأخرى في القدس.	3.15	0.91	63.0%	متوسطة	6
12	تعمل المديرية على ربط المدارس الخاصة بالجامعات الفلسطينية في القدس.	3.14	0.89	62.8%	متوسطة	7
13	تقوم المديرية بإجراء زيارات تفتيشية دورية للمدارس الخاصة للتأكد من تطبيق اللوائح والأنظمة.	3.38	0.94	67.6%	متوسطة	1
14	تساهم المديرية في وضع سياسات وإجراءات موحدة لضمان جودة التعليم في المدارس الخاصة.	3.21	0.98	64.2%	متوسطة	3
15	تتخذ المديرية إجراءات رادعة بحق المدارس الخاصة التي تخالف سياساتها وأنظمتها.	3.02	0.99	60.4%	متوسطة	12
	الدرجة الكلية	<b>3.12</b>	<b>0.74</b>	<b>62.3%</b>	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

1. واقع المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء بوزن نسبي 62.3%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

2. أعلى ترتيب فقرة رقم (13)، وهي (تقوم المديرية بإجراء زيارات تفتيشية دورية للمدارس الخاصة للتأكد من تطبيق اللوائح والأنظمة)، وجاءت بوزن نسبي 67.6%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (كانت الموارد التعليمية التي وفرتها المديرية للمدارس الخاصة عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الطلبة)، وجاءت بوزن نسبي 59.0%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

هل يوجد علاقة بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي

لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (25) معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي

م	نص الفرضية الفرعية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
1	البعد التخطيطي	.530**	.000	توجد علاقة
2	البعد التنظيمي	.723**	.000	توجد علاقة
3	البعد المالي	.524**	.000	توجد علاقة
4	البعد الأكاديمي	.656**	.000	توجد علاقة
5	البعد الاجتماعي	.547**	.000	توجد علاقة
	الإدارة التعليمية	.782**	.000	توجد علاقة

يتضح من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي دال احصائياً يساوي (0.782)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

- معامل ارتباط بيرسون بين البعد التخطيطي والمناخ المدرسي دال احصائياً يساوي (0.530)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين البعد التخطيطي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- معامل ارتباط بيرسون بين البعد التنظيمي والمناخ المدرسي دال احصائياً يساوي (0.723)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين البعد التنظيمي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- معامل ارتباط بيرسون بين البعد المالي والمناخ المدرسي دال احصائياً يساوي (0.524)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين البعد المالي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- معامل ارتباط بيرسون بين البعد الأكاديمي والمناخ المدرسي دال احصائياً يساوي (0.656)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين البعد الأكاديمي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- معامل ارتباط بيرسون بين البعد الاجتماعي والمناخ المدرسي دال احصائياً يساوي (0.547)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين البعد الاجتماعي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

هل يوجد دور للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي

لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear

regression) كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (26) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة T	الخطأ المعياري	المعاملات	المتغيرات المستقلة
.255//	1.148	.077	.089	البعد التخطيطي
.000**	4.399	.100	.440	البعد التنظيمي
.045*	2.038	.085	.174	البعد المالي

.065//	1.874	.098	.184	البعد الأكاديمي
.321//	.999	.094	.094	البعد الاجتماعي
<b>0.000</b>	مستوى دلالة		<b>26.969</b>	قيمة F
<b>0.643</b>	معامل التحديد R <sup>2</sup>		<b>0.802</b>	معامل الارتباط R

\*\* دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01 \* دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 // غير دالة احصائياً

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (5، 75) ومستوى دلالة 0.05 يساوي 2.337

يتضح من الجدول السابق:

وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، حيث يتزايد تأثير الإدارة التعليمية بمعامل (0.973)، وتشير هذه القيمة إلى أن زيادة في الإدارة التعليمية تؤدي إلى زيادة في تحسين المناخ المدرسي بمقدار 97.3%، حيث إن كلاً من البعد التنظيمي والبعد المالي يؤثران بشكل إيجابي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، حيث يتزايد تأثير البعد التنظيمي بمعامل (0.440)، وتشير هذه القيمة إلى أن الزيادة في البعد التنظيمي تؤدي إلى زيادة في تحسين المناخ المدرسي بمقدار 44%، كما ويتزايد تأثير البعد المالي بمعامل (0.174)، وتشير هذه القيمة إلى أن الزيادة في البعد المالي تؤدي إلى زيادة في تحسين المناخ المدرسي بمقدار 17.4%، بينما لم تُظهر نتائج الانحدار الخطي تأثير لأي من البعد التخطيطي، البعد الأكاديمي، البعد الاجتماعي في تحسين المناخ المدرسي.

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

هل يوجد فروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي، تعزى

للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha$ ) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه

كل من (الإدارة التعليمية، والمناخ المدرسي) لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، تعزى للمتغيرات الديمغرافية

(الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في استجابات

العينة المفحوصة اتجاه كل من (الإدارة التعليمية، والمناخ المدرسي) لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس،

تعزى لمتغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لاختبار الفروق في استجابات العينة

المفحوصة اتجاه كل من (الإدارة التعليمية، والمناخ المدرسي) لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، تعزى لمتغير الفئة العمرية ومتغير سنوات الخدمة، فكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (27) الفروق حسب الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الإدارة التعليمية	نكر	47	3.13	.673	0.599	0.551
	أنثى	34	3.21	.459		
المناخ المدرسي	نكر	47	3.01	.796	1.646	0.104
	أنثى	34	3.27	.623		

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (79) ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.664

بلغ متوسط استجابات الذكور حول الإدارة التعليمية (3.13 من 5) وبلغ متوسط استجابات الاناث (3.21 من 5) وكانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار "ت" تساوي (0.551 أكبر من 0.05) وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الإدارة التعليمية تعزى لمتغير الجنس، هذا وبلغ متوسط استجابات الذكور حول المناخ المدرسي (3.01 من 5) وبلغ متوسط استجابات الاناث (3.27 من 5) وكانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار "ت" تساوي (0.104 أكبر من 0.05) وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المفحوصة اتجاه المناخ المدرسي تعزى لمتغير الجنس.

جدول (28) الفروق حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئة العمرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة التعليمية	أقل من 30 سنة	2	3.07	.000	0.947	0.422
	من 30 إلى أقل من 40	17	3.38	.594		
	من 40 إلى أقل من 50	28	3.11	.621		
	50 سنة فأكثر	34	3.10	.574		

0.127	1.962	0.000	3.87	2	أقل من 30 سنة	المناخ المدرسي
		.682	3.33	17	من 30 إلى أقل من 40	
		.668	3.15	28	من 40 إلى أقل من 50	
		.792	2.94	34	50 سنة فأكثر	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 يساوي 2.723

بلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (30) اتجاه الإدارة التعليمية (3.07 من 5) وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (30-أقل من 40) سنة (3.38 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (40-أقل من 50) سنة (3.11 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين أعمارهم (50) سنة فأكثر (3.10 من 5)، وكانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار "ف" تساوي (0.422 أكبر من 0.05) وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس تعزى لمتغير الفئة العمرية.

هذا وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (30) اتجاه المناخ المدرسي (3.87 من 5) وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (30-أقل من 40) سنة (3.33 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (40-أقل من 50) سنة (3.15 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين أعمارهم (50) سنة فأكثر (2.94 من 5)، وكانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار "ف" تساوي (0.127 أكبر من 0.05) وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المفحوصة اتجاه المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول (29) الفروق حسب سنوات الخدمة

المتغير	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة التعليمية	5 سنوات فأقل	2	3.40	0.000	1.740	0.166
	من 6 إلى 10 سنوات	8	3.58	.614		
	من 11 إلى 15 سنة	12	3.06	.747		
	16 سنة فأكثر	59	3.12	.547		
	5 سنوات فأقل	2	3.67	0.000		

0.069	2.455	.455	3.63	8	من 6 إلى 10 سنوات	المناخ المدرسي
		.819	3.27	12	من 11 إلى 15 سنة	
		.727	3.00	59	16 سنة فأكثر	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 يساوي 2.723

بلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (5) سنوات فأقل اتجاه الإدارة التعليمية (3.4) من 5) وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة من (6-10) سنوات (3.58 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة من (11-15) سنة (3.06 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (16) سنة فأكثر (3.12 من 5)، وكانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار "ف" تساوي (0.166 أكبر من 0.05) وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

هذا وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (5) سنوات فأقل اتجاه المناخ المدرسي (3.67 من 5) وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة من (6-10) سنوات (3.63 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة من (11-15) سنة (3.27 من 5)، وبلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (16) سنة فأكثر (3.0 من 5)، وكانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار "ف" تساوي (0.069 أكبر من 0.05) وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المفحوصة اتجاه المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

تطرق هذا الفصل إلى النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة بعد استعراض الإطار المفاهيمي والنظري وتحليل بياناتها واختبار فرضياتها ومناقشتها، كما وضع اقتراحات لدراسات مستقبلية قد يستفيد منها الباحثون في إجراء دراساتهم وأبحاثهم.

#### أولاً: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

#### 1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة التعليمية)

1. واقع الإدارة التعليمية لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء بوزن نسبي 63.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

2. واقع البعد الأكاديمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 67.6%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

3. واقع البعد التنظيمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 66.3%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

4. واقع البعد الاجتماعي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

5. واقع البعد التخطيطي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 61.9%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

6. واقع البعد المالي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 55.2%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

#### 2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المناخ المدرسي)

واقع المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس جاء بوزن نسبي 62.3%، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

### 3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

1. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها، والتي جاءت على النحو الآتي:

- وجود علاقة طردية بين الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- وجود علاقة طردية بين البعد التخطيطي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- وجود علاقة طردية بين البعد التنظيمي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- وجود علاقة طردية بين البعد المالي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- وجود علاقة طردية بين البعد الأكاديمي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.
- وجود علاقة طردية بين البعد الاجتماعي والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها، والتي جاءت على النحو الآتي:

وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، حيث يتزايد تأثير الإدارة التعليمية بمعامل (0.973)، وتشير هذه القيمة إلى أن زيادة في الإدارة التعليمية تؤدي إلى زيادة في تحسين المناخ المدرسي بمقدار 97.3%، حيث إن كلاً من البعد التنظيمي والبعد المالي يؤثران بشكل إيجابي في تحسين المناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، حيث يتزايد تأثير البعد التنظيمي بمعامل (0.440)، وتشير هذه القيمة إلى أن الزيادة في البعد التنظيمي تؤدي إلى زيادة في تحسين المناخ المدرسي بمقدار 44%، كما ويتزايد تأثير البعد المالي بمعامل (0.174)، وتشير هذه القيمة إلى أن الزيادة في البعد المالي تؤدي إلى زيادة في تحسين المناخ المدرسي بمقدار 17.4%، بينما لم تُظهر نتائج الانحدار الخطي تأثير لأي من البعد التخطيطي، البعد الأكاديمي، البعد الاجتماعي في تحسين المناخ المدرسي.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي جاءت على النحو الآتي:

عدم وجود فروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الإدارة التعليمية والمناخ المدرسي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن الخروج بعدد من التوصيات على النحو الآتي:

1. العمل على بناء علاقات تعاونية قائمة على الاحترام المتبادل بين الإدارة التعليمية ومدراء المدارس الخاصة.
2. تنظيم ورش عمل وندوات مشتركة لتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين.
3. تقديم الدعم الفني واللوجستي للمدارس الخاصة في مجالات مختلفة مثل التطوير التربوي، وتقنية المعلومات، والتقييم.
4. تطوير أدوات تقييم شاملة للأداء المدرسي، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالمناخ المدرسي وجودة التعليم.
5. ربط نتائج التقييم بتقديم حوافز للمدارس التي تحقق أداءً متميزاً.
6. الاستمرار في تطوير البعد التنظيمي والمالي في المدارس، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير الموارد المالية الكافية، وتدريب الكوادر الإدارية على إدارة الموارد المالية بكفاءة.
7. إجراء دراسات معمقة لفهم الأسباب الكامنة وراء ضعف تأثير الأبعاد التخطيطية والأكاديمية والاجتماعية، واقتراح حلول ملائمة.
8. تصميم برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات مدراء المدارس والمعلمين في مجالات الإدارة المدرسية، وتحسين المناخ المدرسي، وتطوير المناهج الدراسية.
9. إشراك مجالس الآباء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.
10. تبادل الخبرات بين المدارس الناجحة والمدارس التي تحتاج إلى تطوير.
11. توفير المرافق التعليمية اللازمة لخلق بيئة تعليمية جاذبة.
12. تنويع الأنشطة اللاصفية وتشجيع المشاركة الطلابية فيها.
13. ربط المنهج الدراسي بالحياة الواقعية وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب.

## ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

في ضوء هذه الدراسة، أقترح إجراء الدراسات الآتية:

1. دور الإدارة المرئية في تحسين المناخ الأخلاقي لدى جامعة القدس أبو ديس.
2. أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الدافعية للتعلم لدى مدارس الأوقاف في محافظة القدس.
3. دور الإدارة الصفية في تعزيز التحصيل الأكاديمي لدى المدارس الخاصة في محافظة القدس.

## المراجع

### 1. المراجع العربية

- إبراهيم، إلهام أحمد، ويوسف، مسلمة مرتضى، وعلي، مينا عبد الرحمن (2021). الإنفاق الحكومي على التعليم والصحة وأثره في التنمية المستدامة في السودان الفترة ما بين 1995 - 2015م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 135-152، (2)5،
- أحمد، عائشة (2019). سياسات ومخططات سلطات الاحتلال الإسرائيلي وأثرها على إعمال الحق في التعليم في القدس المحتلة، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان "ديوان المظالم"، سلسلة التقارير الخاصة رقم 103، فلسطين.
- الإدارة العامة للتخطيط التربوي قسم الإحصاء (2023). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام 2022-2023، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- الأصفر، عبد الخالق الأسود (2021). الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التربوية (الإدارة المدرسية أنموذجاً)، المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية العجالات والأول لقسمي التربية وعلم النفس واللغة العربية، جامعة الزاوية، 310-321.
- البهنساوي، أحمد كمال (2021). المناخ المدرسي والمساندة الاجتماعية كملينات للتمتع والقلق الاجتماعي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية، مجلة الخدمة النفسية، 143-80، (14)
- بو ستة، بشير (2020). المناخ المدرسي وعلاقته بفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية (دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية ورقلة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بوخلوة، عبد السلام (2023). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية على اساتذة التربية البدنية والرياضية ولاية تقرت)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بو ستة، بشير (2020). المناخ المدرسي وعلاقته بفاعلية الذات والدافعية للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الحاج محمد، أحمد علي (2017). الإدارة التعليمية الاستراتيجية.
- حاجي، حكيمية (2023). المناخ المدرسي وعلاقته بكل من الدافعية للتعلم والتفوق الدراسي لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط: دراسة وصفية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر.

- حسان، عبير حسن (2024). دور المناخ المدرسي الإيجابي في مواجهة ظاهرة التمر بالمدارس المصرية، مجلة كلية التربية بينها، 641-726، (2)138
- الحسن نصر، سلوى محمد (2022). دور الإدارة التعليمية في ترقية العملية التعليمية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين التربويين والمعلمين (محلية كرري) 2013-2016م، مجلة التربية والعلوم، 275-310، (20)1
- حمودة، أم السعد أحمد (2024). الذكاء الاصطناعي والخرائط الذهنية في تحسين الإدارة التعليمية دراسة تحليلية عن مديري مدارس التعليم بمدينة مصراتة، مجلة البحوث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، 60-73.
- دباغ، صفاء، وتامة، انتصار (2023). علاقة إدراك المناخ المدرسي بالتمتع المدرسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الرشيدى، نايف فايد (2020). دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 1-24، (13)4
- الشريف، عمر أحمد، وعبد العليم، أسامة محمد، وبيومي، هشام محمد (2013). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط، عمان، الأردن.
- شيحا، سماح (2021). دور المناخ المدرسي في تعزيز التماسك الاجتماعي من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 401-423، (5)43 ،
- ضيف الله، زينة عبد اللطيف، وحميد، صالح محمد (2022). تطوير الإدارة التعليمية (الفصل السعيد) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة الطفولة المبكرة في الجمهورية اليمنية، الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 84-123، 16،
- طوطح، هنادي إبراهيم (2023). واقع تعدد المرجعيات التعليمية في قطاع التعليم الفلسطيني في مدينة القدس، المجلة العلمية لكلية التربية، 96-116، (5)39 ،
- الطيب، عالية (2017). المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطلاب وطالبات المرحلة الثانوية بأم درمان، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الأزهر، (2)33، الجزء الثاني، 425-464.
- العازمي، ريم حامد (2021). تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت في ضوء التخطيط الاستراتيجي، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، 135-159، (1)19

- عبد الفتاح، بسمة عبد الفتاح (2020). واقع دور المناخ المدرسي في الوقاية من التطرف الفكري لدى طلاب التعليم الثانوي الفني، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 502-536، (112)
- عيسى، أسيا محمد (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- قدح، أنوار حمد الله (2024). أسئلة المناهج في القدس "تحد وجودي"، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت.
- القرشي، عبدالله سرور (2020). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة علوم الإنسان والمجتمع. 221-272، (5)100 ،
- قطيط، عدنان محمد (2023). الاثنوجرافية التنظيمية كمقاربة كيفية في الإدارة التعليمية: دراسة في المنهجية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 1(105)، 145-189.
- مالك، خالد مصطفى، وعاصم، دينا ماهر (2019). كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي. 75-197، (44) ،
- محاسنة، أحمد محمد، وشموط، نزار عبد السلام، والعظامات، عمر عطا الله (2022). الاغتراب المدرسي وعلاقته بالمناخ المدرسي والتحصيل الدراسي لدى طلبة المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 23(2/3) ،
- مصطفى، مليكة (2024). علاقة المناخ المدرسي بالتمتع المدرسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية الخاصة بمدينة متليلي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.
- يونس، أحمد عطية (2022). رقمنة الإدارة التعليمية لمدارس التعليم الثانوي العام المصري، مجلة كلية التربية بنها. 271-294، (130) 1 ،

- Calimlim, Rodolfo Jr & Sana, Rabia & Mahmood, Rabia & Khan, Qaisar. (2024). –  
THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA USE ON EDUCATIONAL MANAGEMENT  
AND COMMUNICATION WITH STUDENTS AND PARENTS, The Philippines,  
*Journal of Contemporary Issues in Social Sciences*, 3(3), 602–612.
- Smith, J. A., & Johnson, B. T. (2022). The role of educational administration in –  
promoting a positive organizational climate in private schools in the state of  
Florida, USA. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 255–278.
- Stamatis, P. J., & Chatzinikolaou, A. M. (2020). Practices of Greek school –  
principals for improving school climate as a communication strategy. *European  
Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), 93–107.
- Syafaruddin, S., Salim, S., & Pasaribu, Z. (2020). School Climate in Improving –  
Conducive Learning Quality in MIN 2 Sibolga. *Al-Ta lim Journal*, 27(3), 236–  
249.

### 3. المواقع الإلكترونية

- الجندي، أسيل (2022). تم الاطلاع بتاريخ 2024/9/14، متوفر عبر الرابط <https://www.aljazeera.net/>.
- مركز زيتونة للدراسات والاستشارات (2024). تم الاطلاع بتاريخ 2024/9/3، متوفر عبر الرابط [www.alzaytouna.net](http://www.alzaytouna.net).
- معلومة تربوية (2023). تم الاطلاع بتاريخ 2024/9/11، متوفر عبر الرابط <https://ma3loma-edu.com/>.