

واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية  
التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

إعداد

فاطمة عبد القادر أحمد

إشراف

الدكتور غسان الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2008م

م. ع. ع.



واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية  
التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها

إعداد

فاطمة عبد القادر أحمد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 22 / 1 / 2008م وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. الدكتور غسان حسين الحلو / مشرفاً ورئيساً
2. الدكتور عبد الكريم قاسم / ممتحناً خارجياً
3. الأستاذ الدكتور عبد الناصر القديمي / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

إلى تلك الومضة الأجل التي لم أعش طويلاً على إشرافتها.....إلى الروح التي سافرت إلى ما بعد الغياب.....إلى الذي علمني أن أعطي بلا حدود.ويسر أمامي سبل المعرفة والعلم وأمدني بالصبر والعزيمة إلى أبي

إلى بحر الحنان المحتضن كل اللحظات.....شاطئ الصبر الجميل في ليل المعاناة.....رمز المحبة والعطاء رمز التضحية والفداء.إلى التي كانت وما زالت نبراساً يضيئ لي الطريق إلى أمي.

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى قلب فلسطين الذي ينزف دماً.

إلى المسجد الأقصى الأسير.

إلى الذين أبوا إلا أن يعيشوا أحراراً.

إلى أرواح شهداء فلسطين وعلى رأسهم الشهيد ياسر عرفات،

إلى كل أم فلسطينية أرضعت أبناءها لبن الكرامة والعزة فزغرد لها

التاريخ

وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإخراج هذا الجهد إلى حيز

الوجود.

أهدي جهدي المتواضع وفاءً وتقديراً وعرفاناً

## الشكر والتقدير

أحمد الله جلّت قدرته، وأشكره أن من علي بالصحة والعافية، وأعانني على مواصلة السير حتى النهاية، وأصلي وأسلم على نبينا الرسول الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

تقديراً و عرفاناً مني لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان وعظيم التقدير والوفاء والامتنان للدكتور الفاضل غسان الحلو صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النير، والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة، وتوجيهاته السديدة ورعايته المستمرة فمنحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكينني من إتمام هذه الدراسة التي رعاها من البداية إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه.

كما أوجه شكري وخالص تقديري و عرفاني للأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي الذي منحني الكثير من وقته وجهده، وكان لعلمه وفضله الأثر الأكبر في تذليل ما اعترضني من صعاب، وسهل لي طريق العمل، وشجعني على المضي بخطوات حثيثة.

وأقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور عبد الكريم قاسم عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحناً خارجياً، والذي مدني من خبرته وآرائه وجهده واقتراحاته في سبيل إنجاز هذه الرسالة،

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء هيئة التحكيم، الذين قدموا نصائحهم وتوجيهاتهم واقتراحاتهم، ومديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في كل من: قلقيلية، نابلس، طولكرم، جنين، قباطية، طوباس، سلفيت، وجميع من ساعدني بتوزيع وجمع الاستبانات. كما يسعدني أن أتقدم بالشكر من جميع زميلاتي في مدرسة بنات إمانين الثانوية اللواتي لم يدخرن جهداً في مساندتي وتشجيعي وأخص بالذكر الزميلة منال أبو لبدة، كما أشكر كل من قدم المساعدة في تصويب الرسالة لغوياً، راجية من الله أن تكون هذه الكلمة خاصة لكل منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع خير جزاء.

والله ولي التوفيق

## إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's Name:**

اسم الطالب:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ش	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>
2	المقدمة
11	مشكلة الدراسة
13	أسئلة الدراسة وفرضياتها
13	أهداف الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	حدود الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
17	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
20	الإطار النظري
59	الدراسات السابقة العربية
69	الدراسات السابقة الأجنبية
75	التعقيب على الدراسات السابقة
78	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
79	منهج الدراسة
79	مجتمع الدراسة
82	عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
83	صدق الأداة

الصفحة	الموضوع
83	ثبات الأداة
84	إجراءات الدراسة
85	متغيرات الدراسة
86	المعالجات الإحصائية
78	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
98	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
70	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
103	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
105	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
108	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
109	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
111	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
114	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
115	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
116	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
117	<b>التوصيات</b>
120	<b>المراجع</b>
140	<b>الملحقات</b>
b	<b>الملخص باللغة الإنجليزية</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
79	الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المحافظات.
80	جدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس
81	جدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)
81	جدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة
81	جدول رقم (5) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن
81	جدول رقم (6) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للعمر
82	جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مديريات التربية والتعليم.
84	جدول رقم (8) معاملات ثبات مجالات الاستبانة.
89	جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال الاتصال والتواصل.
90	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التنظيم والإدارة.
91	الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال الطلبة.
92	الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور
93	الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع



الصفحة	الموضوع	
	المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التعاون	
94	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة درجة واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال ظروف العمل وأعباؤه	الجدول رقم (14)
95	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة درجة واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال القوانين الإدارية	الجدول رقم (15)
96	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	الجدول رقم (16)
98	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (17)
99	المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (18)
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (19)
101	المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم	الجدول رقم (20)

الصفحة	الموضوع
102	الجدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم
103	الجدول رقم (22) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التنظيم والإدارة تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم
104	الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير مكان السكن:
105	الجدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير مكان السكن
106	الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير العمر
107	الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير العمر

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
40	الشكل رقم (1) عناصر المناخ التنظيمي كما يراها ستيرز
41	الشكل رقم (2) أنماط المناخ التنظيمي الثلاثة
49	الشكل رقم (3) المناخات المدرسية والعناصر المميزة لها
51	الشكل رقم (4) بروفيل المدرسة (ليكرت)
53	الشكل رقم (5) الأرباع المتكونة باستخدام عملي التطور والرقابة
97	الشكل رقم (6) مخطط بياني يبين المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
140	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	ملحق رقم (1)
142	الصورة النهائية للاستبانة	ملحق رقم (2)
147	كتاب عميد الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلستينية؟	ملحق رقم (3)
148	رد وزارة التربية والتعليم على كتاب عميد الدراسات العليا كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	ملحق رقم (4)
149	كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحثة.	ملحق رقم (5)

واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة  
لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

إعداد

فاطمة عبد القادر أحمد

إشراف

د.غسان الحلو

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة والفرضيات التالية:

1- ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها؟

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقييم العاملين للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مدارس محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. المؤهل العلمي، مكان السكن، الخبرة في التعليم، العمر.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع الاطلاع على العديد من الدراسات-كدراسة الرفاعي (2005)، وقطاونة (2000)، والمصري (1994)، وجرار (2006)، وسليمان (1986)، والريجات (1994) والذبابات (2002) والذبيبات (1999) وعكاشة (1989)، وقطينة (1995) وغيرها من الدراسات المتعلقة بهذا المجال ببناء استبانة حيث تضمنت هذه الاستبانة (72) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، الطلبة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، التعاون، ظروف العمل وأعباؤه، القوانين الإدارية، وضعت هذه المجالات لتقييم المناخ التنظيمي. وقد تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية للحكم على مدى فاعليتها وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. بعد ذلك تم

تعديل فقراتها بناءً على اقتراحاتهم وتوصياتهم حيث تم إسقاط تسع فقرات فأصبحت فقرات الاستبانة (63)

كما تم احتساب نسبة الثبات لأداة الدراسة باحتساب معادلة ألفا (كورنباخ) حيث وصل نسبة الثبات (0,95).

وللوقوف على واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم السبع في المحافظات الشمالية (نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنين، قباطية، طوباس). تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المناخ التنظيمي، ولأداة ككل،

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة إذ اختير بنسبة (70,8%) من عينة الدراسة، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره (29,2%) من عينة الدراسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في جميع لمجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال التنظيم والإدارة تعزى لمتغير الخبرة في التعليم.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير العمر.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير مكان السكن

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها:

1- زيادة الساعات المعتمدة في كليات التربية في الجامعات للتطبيق العملي في المدارس ومتابعة الطلبة وتقييمهم بشكل عملي وفعال.

2- عقد المزيد من ورشات العمل والدورات التدريبية للمعلمين الجدد على أن يكون ذلك قبل بداية العام الدراسي وقبل دخول المعلم غرفة الصف لتكسبه ثقته بنفسه وثقة الآخرين.

3- تشجيع القيادات المركزية في الوزارة للقيادات في المديريات على تجريب أساليب العمل الجديدة، واستثمارها في ميدان العمل، واتخاذ القرارات الهامة وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على هذه الأساليب.

4- ضرورة مراجعة الأسس المتبعة في التوظيف والترقية على أن تكون على أساس الكفاءة والجدارة لا على أساس حزبي.

5- تفعيل دور المجتمع المحلي في خدمة المؤسسة والطلبة.

6- تخفيض نصاب معلم المرحلة الأساسية الدنيا ليتسنى له إعطاء الطالب حقه من التركيز والاهتمام.

7- تشجيع الطلبة على الأخذ بمبدأ التعلم الذاتي.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

- مقدمة الدراسة

- مشكلة الدراسة

- أسئلة الدراسة

- أهداف الدراسة

- أهمية الدراسة

- حدود الدراسة

- مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### المقدمة:

يلعب التعليم بمختلف مراحلہ دوراً جوهرياً في تطوير حركة المجتمع، وذلك لأنه يركز في جوهرة على تنمية العامل البشري، ذلك العامل الذي يعد أساس كل تطور وتنمية، بل يمكن القول أن التطوير إذا اقتصر فقط على مجرد عمليات التحديث والتطوير المادي دون أن يواكبه على الطرف الآخر تطور مماثل على مستوى العلم والكوادر المتعلمة من الأفراد فإن هذا التطور المادي سوف يندثر لعدم وجود العقول القادرة على الحفاظ عليه.

ولا شك أن المجتمع بحاجة إلى كوادر علمية مؤهلة في مختلف مجالات الحياة وقادرة على اكتساب العلوم والمعارف، والعمل على تنميتها، ولعل مجتمعنا العربي عامة والفلسطيني بوجه خاص أحوج ما يكون إلى الاعتماد على القوة الذاتية من أبنائه (نور، 2002).

ففي الماضي كانت المدرسة تعيش في عزلة عن المجتمع، أما المدرسة الحديثة فتحرص على التفاعل مع البيت وكافة مؤسسات المجتمع، ومن أهم الخدمات التي تقدمها المدرسة الحديثة للمجتمع المحافظة على التراث ونقله من جيل إلى جيل، وإعداد الفرد للحياة، وإكسابه المهارات والمعلومات والقيم والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والتعامل مع الآخرين من أجل استيعاب متغيرات المستقبل. وتقدم المدرسة خدمة اجتماعية للمجتمع بسبب ما يصيب بعض الأسر من تفكك وانحلال مما يرتب عليها مسؤولية أكبر. كما أن التحولات الاجتماعية وما تحزره المجتمعات من تقدم وتطور حضاري وتكنولوجي قد فرض على المدرسة أن تلعب دوراً أكبر من مجرد تزويد الطالب بالمعرفة والمعلومات وهو الدور التقليدي لها. ومن الطبيعي أن تلعب المدرسة دوراً هاماً في التأثير على تكوين الطفل وسلوكه، فهو يقضي شطراً كبيراً من وقته في المدرسة أو في أنشطة ذات صلة بالمدرسة وهذا ما يؤكد جوسلين (1977) ص 27 بقوله "ولما كان الأطفال يقضون شطراً كبيراً من ساعات يقظتهم بالمدرسة، أو في أنشطة ذات صلة

بالمدرسة، فليس ما يبعث الدهشة أن يكون لأولئك الذين يقابلهم الطفل بالمدرسة تأثير هام على سلوكه، بما في ذلك تكوين طريقته في تقييم الأشياء، ومواقفه إزاء مختلف المعايير الاجتماعية والسلوكية بوجه عام.

فمسؤولية المدرسة تتضمن أكثر من تزويد الطالب بالمعلومات والمعارف، بل تتعداها إلى تعليمه كيف يوظف هذه المعلومات والمعارف التي اكتسبها في حياته العملية، وكيف يستخدمها في حل مشكلاته، وتنمية نفسه ومجتمعه، وهذا ما يجعل للتعليم قيمة ومعنى وأثراً في حياة الإنسان.

ويبرز دور المدرسة في تبني التغيرات والتجديدات، فلا يقتصر دور المدرسة على الإعداد والتنشئة والتعليم بل مساعدة الطفل على التعامل والتكيف مع المجتمع الذي يتسم بسرعة التغيير والذي سيواجهه ويتعايش معه عندما يكبر، وهذا يتطلب من المدرسة أن تعمل على تطوير معارف وأساليب جديدة، فالمدرسة تعد الفرد وترسم مكانته في المجتمع بثلاثة طرق:

1- تهيئة البيئة التي يستطيع فيها الطفل إظهار قدراته.

2- توجيه الأفراد إلى الطريق التي تؤدي بهم إلى المهن المختلفة.

3- إعداده بالمهارات الخاصة التي تؤدي به إلى المهن المختلفة.

ومن الوظائف الأخرى التي تؤديها المدرسة للمجتمع إسهامها في المحافظة على شخصية الجماعات واستقرارها داخل المجتمع. فالجماعات ذات العرق الواحد أو المجموعات الدينية أو الطائفية المختلفة استطاعت أن تحافظ على ذاتيتها الثقافية من خلال إنشاء مدارس خاصة بها.

ولا شك أن المدرسة تقوم بدور مزدوج، فهي من جهة تحمل لواء التغيير والتطوير والتجديد، وتعمل على إعداد الأجيال للمستقبل وتدريبهم على استيعاب المتغيرات والمستجدات في الحياة وفي المجالات الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية من جهة أخرى، وهي في الوقت نفسه

تدعو إلى المحافظة على التراث ونقله من جيل إلى جيل، وهي بذلك تعد صلة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل، إضافة إلى مهامها التي تؤدي إلى استقرار المجتمع بإعدادها المواطنين للإسهام بذكاء في العملية السياسية، وهي وظيفة تعليمية تساعد بكثير من الوسائل على تجسير الفجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل. ومن هنا يأتي دور المدرسة في تدريب الطلبة على النشاط السياسي من خلال الجمعيات الطلابية المنتخبة واللجان المدرسية المختلفة للأنشطة التي يتعلم الطالب من خلالها الحوار والنقاش والاستماع للرأي والرأي الآخر في جو ديمقراطي.. وبهذا تعمل المدرسة على ترسيخ مبادئ الديمقراطية وتكوين البعد السياسي في شخصية الطالب، وهو نوع من الإعداد السياسي للمستقبل.

فالمدرسة هي أداة التربية والتعليم ووظائفها كما يعرضها النجلوي (1997). كثيرة ومتعددة ومنها:

- 1- التبسيط والتلخيص: حيث تقوم بتبسيط المعلومات والمعارف للطالب.
- 2- التصفية والتطهير: حيث تقوم بتصفية الحقائق وتنقية المعلومات من الشوائب.
- 3- توسيع آفاق الناشئ وزيادة خبراته بنقل التراث ونقل عناصر التراث الفكري والثقافي.
- 4- الصهر والتوحيد وإيجاد التجانس والتآلف بين الناشئين.
- 5- استكمال مهمة البيت والأسرة التربوية.

والتنظيم (المدرسة): هي مؤسسة التربية المتخصصة، وقد نشأت أصلاً للوظيفة التربوية، ولم تنشأ المدرسة من البداية على الصورة التي نراها اليوم، لكنها مرت بثلاث مراحل حتى وصلت إلى الوضع الذي نعرفه اليوم. ويبين كلارك (1994) أن المدرسة بدأت نظاماً خاصاً، يقام لمناسبات خاصة مثل: الاحتفالات التي كانت تقيمها القبيلة البدائية لتتصيب الناشئ عضواً من أعضائها.

وفي المرحلة التالية عندما تقدم المجتمع وتعد ميراثه الثقافي، وجد أنه من الضروري أن يكون له طبقة متعلمة: كالكهنة ورجال القانون والمعلمين وغيرهم، وفي هذه المرحلة كانت المدرسة تختار فئة من الأطفال لتعليمهم دون سائر الناس. وفي المرحلة الثالثة وفي ظل المزيد من التطور الاجتماعي والثقافي والمكاسب السياسية التي حققتها الشعوب، أريد للتعليم المنظم في المدرسة أن يكون حقاً للجميع، ومن هنا ظهرت المدرسة العامة التي يدخلها كل الناس "المجانية" التي لا يدفع المواطن مقابل مادياً نظير التعليم فيها "الإلزامية" التي ينبغي أن يلتحق بها كل طفل، وبهذا أصبح التعليم واجباً على كل مواطن وحقاً له.

والمهام التربوية مهام مسؤولية وأخلاقية وذات طابع يتسم بالالتزام والذوق والحساسية، فمودة العصر تربية الجيل وتأهيله لامتلاك المستقبل، والمسؤولية التي يتحملها التربوي إدارياً كان أم قائداً للمجموعة، إنما هي مسؤولية أخلاقية ووطنية وقيمية، ومن يتعامل مع هذه المعاملة فإنه ملزم بهذه المسؤولية، لتأديتها بأدق قواعد والارتقاء بها بأحدث تقنيات العصر وخدمة للإنسان وخدمة للبشرية والحركة العلمية.

والمدرسة هي المساحة التي يعبر فيها كل من المعلم والمتعلم عن أمانيه وأحاسيسه وما بداخل عقله وكيانه من آمال وتوقعات. وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع، فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في آن واحد، وهي تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها، مما يجعل علاقاتها بالبيئة ذات طبيعة حركية ومعقدة مما يرقى بها لمستوى الريادة بين المؤسسات الأخرى. وذلك لأن التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (الدجاني، 1999).

ويعد الأفراد العاملون في هذه المؤسسات، الوحدات الأساسية في مكوناتها، ويقع في قمة هرم هذه الوحدات أعضاء هيئة التدريس، فعليهم تتوقف فاعلية هذه المؤسسات في تحقيقها

لأهدافها وغاياتها وقدرتها على تأدية رسالتها، ويتوقف نجاحهم في تحقيق هذه الأهداف والغايات على عدد من المتغيرات، ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم هذه المتغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيقها لأهدافها (الدجاني، 1999). كما يعد أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات من أكثر العاملين تأثراً بالمناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده كافة، إذ يشكل المناخ الذي يعيشه العاملون في مؤسسات التعليم متغيراً فاعلاً في درجة نجاح النظام ومستواه، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته المختلفة بالرضا والطمأنينة والرغبة في بذل أقصى جهودهم في السعي نحو إنجاز متطلبات أدوارهم، إذ يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين مناخ المنظمة ودرجة نجاحها، وهنا يمكن القول أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتناسب طردياً مع درجة صحة مناخ العمل السائد فيها (الطويل، 2001).

ويعد المناخ التنظيمي من أهم الموضوعات التي ثار حولها الجدل بين الكثير من الكتاب والباحثين، وبصفة خاصة في مجال السلوك التنظيمي، وقد ترك هذا الجدل والحوار العديد من المجالات المرتبطة بالمناخ التنظيمي، ومن أبرز هذه المجالات: ماهو المناخ التنظيمي؟، وما مدى توافره داخل المنظمات المختلفة؟، وهل يختلف هذا المناخ من منظمة لأخرى من حيث مكوناته وأبعاده؟ (عمران، 1988).

للإجابة عن الأسئلة السابقة يرى القريوتي (1993) أن كلمة "المناخ" تعبير مجازي يعنى جغرافياً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، والجو من حيث الدفء أو البرودة في فصول السنة وأوقاتها المختلفة وله (أي المناخ) تأثير على الحياة الطبيعية للإنسان والنبات والحيوان. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي، يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، يؤثر عليها من ناحية، ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها، فتؤثر على بعضها بعضاً، ومن هذا المنطلق فإن اصطلاح "المناخ التنظيمي" يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات الأدواق والطبقات الاجتماعية، وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم، وما استعمالها في الإدارة إلا للدلالة على قوة العلاقة بين المنظمة ككيان عضوي من جهة، والبيئة المحيطة به من القيم

السائدة، والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها العاملون حول المناخ التنظيمي، ونمط القيادة، والقواعد السائدة في المؤسسة، ومستويات العمل من جهة أخرى.

ويعرف أحمد (2002) المناخ التنظيمي بأنه الشخصية التي تتميز بها المدرسة من نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتائج عملية التفاعل بين المدير والعاملين معه في المدرسة ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فاعلاً في درجة نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة كالراحة والطمأنينة، والثقة والرغبة في بذل أقصى جهود ممكنة في مساعهم لإنجاز متطلبات أدوارهم. لذلك فإنه يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود المنظمة، وهو ما يسمى "المناخ التنظيمي"، وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده. فالمناخ التنظيمي بهذا المعنى يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير. وعلى الأغلب فإن المنظمة التي تعيش مناخاً ضعيفاً أو مشوشاً تكون عرضة للفشل في الأمد الطويل، حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى (الطويل، 2001).

أما الجو الذي يتم فيه التعليم فيجب أن يكون جواً مريحاً دافئاً، يشعر فيه كل من المعلم والطالب على حد سواء بالهدوء والطمأنينة، وذلك ليتم التفاعل بين المعلم وطلبتة على نحو إيجابي، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية، لأنه إذا لم يكن هذا الجو الفيزيقي جيداً ومريحاً، فإن الطالب لا يقبل على التعلم، ويحاول خلق المشكلات والفوضى والاضطراب، بمعنى أن الطالب قد ينتقل إلى حالة العدوانية في تصرفاته وسلوكه، أو قد ينسحب من الموقف التعليمي بشكل عام، ويصبح انطوائياً انعزالياً ولا ينسجم في هذا الجو الكئيب، وهذا بمجمله يؤثر سلباً على العملية التعليمية (مصطفى، 1977).

ويؤكد أحمد (2001) على أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاج وجودة المخرجات، والضمانة الأساسية لزيادة الإنتاج، وتحسين نوعية المخرجات، توفر المناخ الصحي، والمدخلات المناسبة، يؤمنان مخرجات ملائمة.

إن التربية إذا كانت في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة، أو الأسلوب الذي تدار به الأعمال أو التنظيمات، وقدرته على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوبة (اليونسكو، 1996).

ويرى النجار (1998) أن الاهتمام بالإدارة التربوية، يستدعي الاهتمام بالإنسان الذي يعد العنصر الفعال في المنظمات التربوية، فوجود الأفراد ضمن هياكل تنظيمية يفرز أنماطاً من التفاعلات الإنسانية، والتي يمكن من خلالها الحكم على فعالية هذه المنظمة أو تلك. فالمنظمات الفاعلة تحقق إنتاجية عالية، وتساند الاقتصاد، في حين أن المنظمات غير الفاعلة تعاني من مشكلات ومعوقات.

ويؤكد الطويل (1998) على أن المناخ التنظيمي الذي يسود منظمة ما يعد بعداً هاماً في تشكيل سلوكيات أعضائه، فأى موقف سلوكي يشتمل على (إنسان وبيئة)، وسلوك (أي إنسان) وهو دالة تفاعل الإنسان مع بيئته. ويستطرد الطويل (1999) قائلاً: أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط العلاقات التي تسود أجواءها والتي من شأنها أن تسهم في كيفية تحقيق الأهداف والمرامي التي تتوخاها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها، وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة، كما يتحدد المناخ التنظيمي أيضاً من خلال البعد القانوني الذي يحكم العمل (التعليمات، والقوانين، والأنظمة) ومن خلال نمط التفاعل والتواصل السائد بين العاملين في أثناء سعيهم لممارسة عمليات تفعيل أدوارهم لتحقيق الأهداف والمرامي المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على أبعاد المبادأة والإبداع في الأداء، ويشير الشربيني (1987) في هذا الصدد إلى

أن الإنسان يعمل ضمن مناخ تنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى، ويدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعل لهذه الخصائص تأثيراً في السلوك الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على الرضا والأداء والإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وبالتالي على نجاح المنظمة وزيادة قدرتها على الاستمرار والتطور.

أما عماد الدين (1985) ص72 فتري أنه إذ ما تميز المناخ التنظيمي في منظمة ما بأن علاقات العمل بين العاملين فيه مبنية على روح الفريق التعاونية المنتشرة في أنحاء المنظمة كافة، فإن إنتاجية العمل المرافقة لهذا المناخ التنظيمي إنتاجية مرتفعة عموماً، وأن تحليل المناخ التنظيمي ليس قياساً مباشراً لدرجة إشباع حاجات الأفراد، ولكنه وسيلة تشخيصية تتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقييمية ذكية، ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة من أجل تنمية المناخ التنظيمي وتطويره في المنظمة".

ويؤكد القريوتي (2000) على أن طبيعة المناخ التنظيمي تختلف من حيث درجة الاتساق مع أهداف المنظمة، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم المنظمة، والقيم المحايدة التي لا تخدم ولا تضر المنظمة، إلى تلك التي تعكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيه فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد؛ لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد للعمل، ويرضي العامل عن العمل. ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصاً للتطور الذاتي؛ لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل، وفرصة لبعض الإبداع.

وأشارت القطاونة (2000) إلى أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، وكل هذه التحديات تفرض على المنظمات،- إذا ما أرادت البقاء-، مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير



ويشير الربيحات (1994) إلى أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بشيئين متلازمين: هما البيئة المحيطة بالفرد، سواء كانت داخلية أم خارجية، واتجاه الفرد نحو تلك البيئة وإدراكه لها. كما أن للمناخ التنظيمي أثر على كثير من الظواهر التنظيمية في المؤسسات وخاصة السلوك التنظيمي للعاملين ويشير القريوتي (1994:ص 69) في هذا الصدد "أنه إذا كنا نعجز عن تلمس المناخ التنظيمي كما نتلمس الأشياء المادية، إلا أننا نستطيع دون شك الإحساس بتأثير هذا المناخ على كثير من الظواهر التنظيمية في المؤسسة، ومعرفة آثاره، سواء كانت سلبية أو إيجابية، على أداء العاملين وروحهم المعنوية، ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم، وغير ذلك من السلوكات التنظيمية. وتختلف المدارس عادة من حيث بعض الجوانب التي تجعل لكل منها مناخاً خاصاً بها، وقد يزيد هذا الاختلاف بين مدرسة وأخرى، وقد يقل، فالمدارس تختلف من حيث الحجم، ولغة التدريس، والمستوى الاقتصادي والاجتماعي ومن حيث جنس الطلبة والتمدرس. فمما لا شك فيه أن مناخ الحرية المتاح في المدرسة يختلف باختلاف الجوانب السابقة وغيرها أيضاً (قرار وزارة التربية والتعليم لعام 1998).

وفي ظل ما يشهده المجتمع الفلسطيني من تحولات كثيرة ومتنوعة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها الوطن، والتي تستدعي إعادة النظر في رسم السياسات التربوية المتبعة في بناء الوطن والمواطن، حيث يرى الخصاونة (1986) أن المدرسة ذات الجو الإيجابي هي إحدى التنظيمات الرئيسة والتي تلعب دوراً أساسياً في حياة المجتمع الفلسطيني، وتأتي أهميتها من كونها توفر القدر الأعظم من الإعداد الشخصي والاجتماعي والثقافي والمعرفي والتربوي، الذي يحدد مدى فاعلية خريجها كما ونوعاً في مجال الحياة العام والخاص مهنيًا وتعليمياً.

وبناءً على ما تم ذكره ترى الباحثة وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها، سواء كان سلباً أو إيجاباً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي سيصيبها الفشل لا محالة. وأن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، وبالتالي لا بد من المواءمة بينهما. إذ لا بد من توفير عناية كبيرة بالمؤسسة التنظيمية ، وتوفير كل الإمكانيات والوسائل والسبل التي من شأنها إيجاد مناخ تعليمي مناسب يضمن حسن

سير العملية التربوية، ويحقق أهدافها وأهداف المجتمع، وذلك لأن المناخ المدرسي يؤثر في سلوك وأداء جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين. لذا ينبغي تقويم المناخ المؤسسي (التنظيمي).

### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أن المناخ التنظيمي هو ما يمثل شخصية المؤسسة التعليمية والجو العام الذي يسودها، ويعكس التفاعلات المهنية والاجتماعية بين الأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وهو مناخ تحكمه قوانين وأنظمة ولوائح وقرارات إدارية، بالإضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسات التعليمية، وهو ما يمكن وصفه من خلال معرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد في هذه المؤسسة، فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في مجال التدريس أولاً ومديرة مدرسة ثانياً، ومن خلال تنقلها بين مدارس المحافظة وعلاقتها المباشرة وغير المباشرة بالهيئات التدريسية والإدارية، أن المدرسة التي يسودها مناخ مريح ينعكس إيجاباً على نفسية المعلم وبالتالي على أدائه ونتائج طلبته، والعكس صحيح، لذا تطرح الدراسة السؤال التالي:

ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمات والمعلمين؟  
وينبثق عن هذا السؤال الرئيس أسئلة الدراسة وفرضياتها.

### أهمية الدراسة:

تعد المدرسة البناء الأول والأصيل في العملية التربوية وإنشاء شخصية الفرد العصرية القادرة على مواكبة العصر والحفاظ على التراث والقدرة على الإبداع، ومن أهم العوامل المؤثرة في تنشيط دور المدرسة كمؤسسة علمية تعمل على إيجاد مناخ صحي يساهم في تفعيل دور المعلم في محاولته للوصول إلى الغاية المطلوبة من المؤسسة المدرسية.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة من:

- كونها تعمل على تسليط الضوء على دور المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية وتقويمه،

- كونها من بواكير الدراسات في فلسطين، في حدود علم الباحثة- والدراسة الأولى في محافظات شمال شمال فلسطين، والتي تتقصى واقع المناخ التنظيمي في مدارس المحافظات في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الراهنة التي يمر بها الوطن.

- من حيث تركيزها على متغيرات متنوعة كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم ومكان السكن.

- من كونها تساعد إدارات المدارس في فلسطين إلى التعرف إلى ماهية المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم مما يساعد في تبني سياسات إدارية جديدة من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية. وهذا من شأنه تحسين المناخ التنظيمي في هذه المدارس والارتقاء بصحة العاملين النفسية وبروحهم المعنوية، وينعكس بالتالي إيجاباً على نوعية العمل والخدمات.

- ويستفيد من هذه الدراسة أيضاً العاملون في المدارس (المعلمون) لأنها تعطيهم فرصة لزيادة فهمهم للمناخ الذي يعملون فيه، وفهم أنفسهم وفهم الآخرين، مما يساعدهم على القيام بعملية تقييم شاملة لهذا المناخ، والمطالبة بإجراءات الإصلاح والتغيير اللازمة.

- كما تعد حلقة مكملة لسلسلة الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وتتمتع هذه الدراسة بفائدة عملية إذ تساعد المسؤولين وأصحاب القرار إلى معرفة واقع المناخ السائد في التنظيمات التعليمية والعمل على تحسين هذا الواقع.

- من كونها تقدم توصيات واقتراحات لصناع القرار يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية. بحيث تزيد من فاعلية العملية التعليمية في هذه المدارس.

ويؤمل لهذه الدراسة أن تكون بداية لدراسات أخرى, تهدف إلى استقصاء طبيعة المناخ التنظيمي في محافظات أخرى ومؤسسات أخرى في الوطن العربي عامة وفي فلسطين خاصة.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف:

1- إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين, وكيف يجب أن يكون؟ وما هي الإجراءات اللازم اتخاذها للوصول إلى مناخ تنظيمي جيد؟

2- إلى الفروق في واقع المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي،مكان السكن،العمر.) لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

4- تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية. بحيث يشعر المعلمون بالرضا والسعادة, وتزيد من فاعلية العملية التعليمية في المدارس الحكومية الثانوية.

## فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير الخبرة في التعليم.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير مكان السكن.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير العمر.

#### حدود الدراسة:

1- تحددت هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه في العام الدراسي 2006/2007م.

2- اقتصرت هذه الدراسة على الوقوف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها.

3- اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال، وذلك بسبب صعوبة الظروف السياسية الراهنة، والإغلاقات والحوادث، وصعوبة التنقل بين محافظات الوطن، ولتسهيل الإجراءات واسترجاع استبانة الدراسة.

4- تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة المعلمين للمناخ التنظيمي التي أعدت لأغراض الدراسة.

5- اقتصرت هذه الدراسة على استخدام أداة الدراسة (استبانة المعلمين للمناخ التنظيمي).

## مصطلحات الدراسة:

- **المناخ التنظيمي:** هو الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها.

أما التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي فيتمثل باستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة من قبل الباحثة.

\*- (المدير) هو الجهة ذات السلطة واتخاذ القرار على مستوى المدرسة الذي يعمل فيها

(قانون وزارة التربية والتعليم، 1996).

\*- مدير المدرسة؛ Principal: هو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية في تقرير تنظيمها والهيمنة القائمة عليها (Rourntree, 1981)

\*- مدير المدرسة: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود المعلمين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطوي، 2001)

- **المروّوس (المعلم)** هو عضو هيئة التدريس من مرتبة أكاديمية تلزمه بالتقيد بالتعليمات والقرارات الصادرة من الجهات المسؤولة (قانون وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996).

- **المدرسة:** هي مؤسسة تربوية اجتماعية مخولة رسمياً من المجتمع لتربية الناشئة وتوجيه نموها. ويميز المدرسة عادة شيئان: دورها ثم ما تبعه من مواصفات وتفرقات سلوكية والدور الذي تقوم به المدرسة كما يبدو يتمثل في التربية والتوجيه أما الممارسات لهذا الدور فتتلخص في مجموع الالتزامات والمسؤوليات المترتبة عن قيامها بتربية وتوجيه الناشئة المدرسية (حمدان 1993).

- **المدرسة الثانوية:** هي المؤسسة الاجتماعية المتخصصة في التربية والتعليم، والتابعة لوزارة التربية والتعليم في المدارس الفلسطينية، والتي تشمل على الصفوف الثانوية (أول ثانوي وثاني

ثانوي) من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة للذكور والإناث، أو المختلطة (قانون وزارة التربية والتعليم، 1996).

-مديريات التربية والتعليم: هي مقرات التربية والتعليم الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتضم جميع المؤسسات التعليمية في المحافظات المختلفة، وهي المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية للمواطنين. ومتابعة احتياجات المؤسسات التعليمية والموظفين فيها. (قانون وزارة التربية والتعليم، 1996).

محافظات شمال فلسطين: هي المحافظات الواقعة شمال الضفة الغربية وتضم محافظات: نابلس وجنين وطولكرم وقلقيلية وسلفيت وطوباس. (قانون وزارة التربية والتعليم، 1996).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- الأدب التربوي لواقع المناخ التنظيمي.
- الدراسات السابقة العربية.
- الدراسات السابقة الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بالمناخ التنظيمي ومجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

من المعلوم أن الإدارة علم وفن معاً، فهي علم لأنها مبنية على أسس وحقائق ومبادئ وقواعد وإجراءات تحققت بالبحث العلمي والتجريب وتعلم في الجامعات والمعاهد، وهي فن لأنها تتعلق بمهارة تطبيق هذه القواعد والمبادئ الإدارية في بيئة العمل، فنجد مثلاً بعض المديرين لديهم الإلمام الكافي بعلم الإدارة ومبادئها وقواعدها ولكنهم لم ينجحوا في إدارة مؤسساتهم، والسبب قد يعود إلى افتقارهم للمهارة الكافية في التعامل والتفاعل مع بيئة العمل التي تتميز بالتعقيد والتغيير المستمر. ومن المعلوم أن بيئة العمل تتضمن أفراداً بفلسفات وميول واتجاهات وشخصيات مختلفة، يعملون في ظل نظم وقوانين وهياكل متباينة، وهذا الوضع يخلق أحياناً صراعات وتناقضات في بيئة العمل، وانسجومات أحياناً أخرى، وتعكس هذه القيم والفلسفات والاتجاهات والنظم والقوانين والهياكل شخصية المنظمات وهيكلها النفسي، فكل منظمة لها ثقافة وتقاليد وطرق عمل خاصة بها تميزها عن غيرها، وهي تشكل بمجملها المناخ السائد فيها. فمن المنظمات ما توصف بأنها جامدة وتميل إلى استخدام الأسلوب البيروقراطي أو الأوتوقراطي في التعامل مع موظفيها، وأخرى إنسانية تميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي المشارك الذي يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات. والمناخ السائد في منطقة ماله تأثير إيجابي أو سلبي على دوافع الأفراد وعلى سلوكهم، ويميل العاملون في المنظمات إلى تقسيم المناخ السائد في مؤسساتهم إما بالإيجابي أو السلبي، فإذا أدرك العاملون أن مؤسساتهم يسودها المناخ الإيجابي، فهم غالباً يكونون محفزين فينعكس إيجاباً على دوافعهم للعمل وعلى إنتاجيتهم ويتمنون البقاء في المؤسسة. أما العاملون الذين يدركون أن مؤسساتهم يسودها المناخ السلبي فهم غالباً ما يكونون غير محفزين، ويتمنون الانسلاخ عن بيئة العمل دافز (Davis, 1987, P 49).

وقد عنيت الإدارة بالمحيط الحسي النفسي السائد في العمل، فغياب المناخ النفسي الملائم للعمل سوف يولد للإدارة مشكلات إنسانية متعددة، فلكي تحصل الإدارة على السلوك المرغوب فيه من عاملها، فلا بد من أن تتعرف إلى أهدافهم ودوافعهم، كي تسن لهم من السياسات والتشريعات ما يؤمن إشباع هذه الدوافع، وبلوغ تلك الغايات والأهداف، كما لا بد لها من أن تتعرف إلى ثقافة العاملين، وسير غور شخصياتهم وطرائق تفكيرهم، والقيم التي يؤمنون بها، وعاداتهم ووجهات نظرهم من خلال ملاحظاتهم المباشرة أثناء العمل.

وتميل المؤسسات إلى استقطاب الأفراد الذين يتلاءمون مع مناخها، لضمان الاستمرار في نهجها وطريقة عملها (Davis, 1987:p23).

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة للمنظمات، نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة على سير العمل فيها، وفي مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها أو علاقتها بالبيئة المحيطة. ونظراً لما تواجهه مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من مشكلات عدة بسبب وجود الاحتلال، الذي يحاصرها سياسياً واقتصادياً وتربوياً ونفسياً مما يحول دون قيام هذه المؤسسات بمهامها على أكمل وجه وتقديم خدماتها للجمهور. والأهم من ذلك الانطباع العام لدى الجمهور حول ضعف الأداء الإداري والتنظيمي لمؤسسات السلطة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ويحاول هذا البحث استشراف تصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية نحو واقع المناخ التنظيمي السائد فيها، للتصدي للتشوهات في البيئة الإدارية والتنظيمية واقتراح مناخ تنظيمي جيد يستطيع المعلمون من خلاله تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والمجتمع ( Davis, 1987:p23)

## الإطار النظري:

تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية تحتوي العديد من الأنشطة (Activities)، وتستخدم أشكالاً متنوعة من الموارد (Resources) بعضها مادي (Material) وبعضها الآخر إنساني (Human)، وذلك من أجل الوصول إلى أهداف محددة، فالمدرسة من خلال هذا المنطلق ليست مجموعة من المبادئ (Principles) ولا هي مجموعة من الإجراءات والنظم (Procedures) لكنها مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات مختلفة، ومن ثم فإن العنصر الرئيس في العمل هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من جانب الإداريين، لتحقيق الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الإنسانية (سلمي، 1972).

كما أشار كل من حسين وزيدان (1977) إلى أهم الأمور التي تساعد على نجاح المؤسسة، وهي قدرة الإدارة على رفع الروح المعنوية للأفراد والعاملين، وما يساعد على ذلك هو أن يحس القائم بالعمل أنه يتقدم في قدراته ومهاراته، وأن عمله يتحسن باطراد وأنه يجد المساعدة الكافية من المسؤولين لينمو في وظيفته، وأنه يلقي تقديرهم على جهوده، وقد أثبتت البحوث السيكولوجية أن سعادة الإنسان في حياته بصفة عامة ترتبط ارتباطاً كبيراً بسعادته في عمله، وأن الشخص السعيد في حياته بصفة عامة أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسؤولة مباشرة عن مساعدة العاملين على تحقيق السعادة في العمل، ومنها إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد والمجتمع المدرسي بقطاعاته كافة.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق أهداف المنظمة التعليمية المرغوبة، وأشار علماء التربية (تشايلد، إفلايف، محيي الدين توك، الزبود) إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه عبارة عن التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضاً تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون، بحيث تتحقق المصلحة بين أهداف الفرد وبين مصلحة المؤسسة التعليمية.

ومن العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية معرفة الدافعية للعمل، ومعرفة ديناميات الجماعة من حيث توفير الاتصال الفعال والمشاركة والاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية. كذلك معرفة الروح المعنوية والاهتمام بها والجو العام الذي يسيطر على الجماعة وسلوكها. ويعد سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ككل، وهو مظهر مؤشر للنشاط والحياة فيها، فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه وقيامه ببذل الجهد المطلوب لأداء عمله واتصاله وتفاعله مع زملائه، وكذلك انفعالاته ورضاه أو استيائه، وكل هذه التصرفات والأنشطة تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة، وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء المنظمة ككل (حناوي، 1974).

ويؤكد حجي (1998) وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي وبين الدافع للعمل، حيث أن الشعور بالرضا أثناء العمل والدوافع للعمل لا يتواجدان بمعزل عن مناخ التنظيم ونوعيته، وكذلك فإن احتياجات الأفراد والعاملين ودوافعهم لا تنشأ بمعزل عن مناخ التنظيم، حيث أن المناخ يساعد على إشباع بعض هذه الاحتياجات والدوافع، ثم إن قوة هذه الاحتياجات ومداهم والدوافع الفردية لكل فرد من العاملين تتأثر بشكل مباشر بمناخ التنظيم ونوعيته، لذا يمكن القول بأن هناك علاقة مباشرة بين الدافع للعمل و المناخ التنظيمي.

أما بالنسبة للمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يرى حجي (1998) أن هناك تماثلاً بينهما حيث تعرف الثقافة التنظيمية: بأنها نمط من المعتقدات الأساسية والاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في التنظيم وحوله لفترة طويلة من الزمن ورغم أن هناك تماثلاً بين مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي فإن المناخ التنظيمي يشيع استخدامه، باعتباره نغمة شعور أو إحساس (Feeling Tone) أو كمناخ نفسي (Psychological Climate)، وقد استخدم معظم منظمي التنظيم مصطلح المناخ التنظيمي وقد ارتبط بعملية تطوير أدوات القياس الذي بدأها بيبس وستيرنو (Pace and Stern ,1958) ثم هالين وكروفت ((Halpin and Croft,1962).

هذا ويشير باين (Payne,1994)، إلى أن الفكر الإداري قد شهد العديد من النظريات التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاية وفاعلية، وذلك من خلال التركيز على خلق أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز، فمعظم النظريات الإدارية بدءاً من الإدارة التعليمية وإسهامات (تيلور) ومروراً بالبيروقراطية ومدرسة العلاقات الإنسانية وانتهاءً بأحدث النظريات الإدارية، نجد أنها تتفق في الهدف وهو خلق بيئة إيجابية تمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء والتطور، ولكن الاختلافات بين هذه النظريات تتمثل في درجة التركيز على العناصر المكونة لهذه البيئة ومدى أهمية كل منها في المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها.

ويرجع محارمة (1993) بدايات ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات، فالمنظمة ليست مستودعاً من الأشخاص والآلات، بل جماعات من العمل، وأنماطاً من التفاعلات الاجتماعية والنفسية، التي تخلق جواً نفسياً واجتماعياً وتنظيمياً، له من الأثر في العمليات الإنتاجية، ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل، ويمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي بصيغته الحالية لم يكن متبلوراً في أذهان رواد هذه المدرسة، إلا أن بذور هذا المفهوم وتصوراته الأولية كانت ماثلة في المفاهيم الإنسانية.

كما أشار محارمة (1993) إلى وجود عوامل أساسية أسهمت في زيادة العملية البحثية في مجال المناخ التنظيمي، ومنها: التطورات الاقتصادية الكبيرة، وازدهار الحركة الصناعية، والحركة العلمية، ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة، وزيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وبروز مشكلات من نوع جديد من غير الممكن التعرف على ماهيتها وأسبابها واتجاهاتها دون معرفة ودراسة أمور وأبعاد كثيرة تتعلق بالجو السائد في المنظمات.

ويؤكد هوي ومسكل (Hoy&Meskel1998) أن مفهوم المناخ التنظيمي بدأ يتبلور بظهور نظرية النظم الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، تتكون من العاملين، وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فيه نتيجة تفاعل

هذه المكونات مع بعضها بعضاً، ومع البيئة المحيطة بها، ومع الأنظمة المحاذية، والتفاعل الذي يتم بين مكونات المؤسسة يتأثر بالمناخ السائد فيها، وبالعلاقات الشخصية القائمة بين أفرادها، وبمدى رضاهم عن العمل.

وقد أكد سليمان (1987) على استمرارية الاهتمام بالمناخ التنظيمي، وظهرت حوله دراسات إدارية كثيرة، ومن الأسباب التي تدعو إلى البحث في موضوع المناخ التنظيمي، "الإيمان بأن المناخ التنظيمي هو الذي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً، سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة".

### المناخ التنظيمي:

شهد العقدان الأخيران من القرن المنصرم تحركاً تربوياً جديداً، هدف إلى إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العملية التربوية، بوصفها نظاماً متكاملًا تحكمه مجموعة من العلاقات المتبادلة فيما بينها، ويتوقف نجاح هذا التحرك على القيادة المسؤولة عن تسيير شؤون العمل التربوي، والمدخلات الرئيسية في هذه العملية، ويأتي في مقدمة هذه المدخلات - كعامل فعّال ومؤثر - المناخ التنظيمي الذي يعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعد هذا المناخ بعداً مهماً في تشكيل سلوك الرئيس والمرؤوسين، فضلاً عن كونه دالة التفاعل بين الإنسان وبيئته، كما يعد المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين وروحهم المعنوية، ومدى التزامهم بمتطلباتها التنظيمية.

وتشير الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي، ويتبع ذلك تعدد في الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي تبعاً للمنظور الذي تنظر فيه النظريات المختلفة للمناخ التنظيمي (حوامدة، 2003). وقد أشار القريوتي (1994، P148) إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي "مفهوماً مجازياً" وذلك لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة، وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره في الحياة الطبيعية، نباتية كانت أم

حيوانية، وما استعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري إلا لتأكيد ضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظمي عضوي يرى أن المنظمة الإدارية كائناً عضوياً، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وبهذا المعنى المجازي فإن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في أي تنظيم إداري ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية ونتائجها النهائية من حسن أداء يتمثل بالكفاية، وهي تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة متمثلة بالموارد المالية والبشرية والطبيعية والوقت، وكذلك الفاعلية المتمثلة بالجودة والنوعية. وبلغه أكثر تحديداً أكد القريوتي (1994) على أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يدركها العاملون، وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم، وهنا لا بد من التمييز بين مصطلح المناخ الإداري الذي يقتصر على ما تتصف به البيئة الداخلية لفئة الإداريين، والمناخ التنظيمي الذي يشمل الإداريين وغير الإداريين من العاملين في أي منظمة أو مؤسسة.

وقد أشار المدهون والجزراوي (1990) إلى أن المناخ لغة يقصد به "حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي

كما تطرق ذنبيات (1999) إلى تعريفه فعرّفه بأنه تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز التنظيم، كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم

وقد أشارت بعض الدراسات، ومن أهمها دراسة روبي والباكر (1995) إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر في بداية الستينات وكان كونل (Conill) أول من تطرق إلى هذا المفهوم من حيث معناه وأبعاده، وقد عرفه على أنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة، فقد تباين تعريف الباحثين والدارسين في مجال الإدارة للمناخ التنظيمي، ويرجع

هذا التباين إلى الجانب أو الزاوية التي ينوي الباحث دراسة المناخ من خلالها, فمنهم من يستعمل مصطلح المناخ الإداري, ومنهم من يستخدم مصطلح المناخ السيكولوجي, أي المناخ الذي يتهياً للفرد والذي بموجبه يستطيع الفرد ممارسة المهنة التي يمتنها بدرجة عالية من الفاعلية, وبقدر ملاءمة المناخ لرغبات الفرد وحاجاته, وعلى الرغم من هذا التباين, فإن هناك توافقاً في كون المناخ التنظيمي "مجموعة من الخصائص التي تميز مكان العمل", والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي, وذلك عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك.

أما طعمانة (1996) فقد عرف المناخ التنظيمي المناخ التنظيمي فقد عرفه بأنه "مجموعة من الخصائص التي تصف وتميز المنظمة, وتفرق بينها وبين منظمة أخرى, وتؤثر في سلوك العاملين, فهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية, وتتصف تلك الخصائص بدرجة من الثبات النسبي".

كما أورد القريوتي (1994) تعريفاً للمناخ التنظيمي مفاده أنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها, مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم, يتميز بثبات نسبي, يحدد إلى درجة كبيرة ثباته النسبي, ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي.

وقدم الذنبيات (1999) تعريفاً آخر فحواه أنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من المنظمات, في حين عرفه همشري (1999) بأنه أهم السمات الاجتماعية الرئيسة التي تميز بيئة العمل, ويدركها العاملون, ويتأثر سلوكهم بها. بينما أورد المغربي (1995) تعريفاً آخر للمناخ التنظيمي مؤداه أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل فيها الفرد وتؤثر في قيمه واتجاهاته, وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

وأورد عثمانة (1996) تعريفاً آخر للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى, ويشمل المجالات التالية: حوافز العمل, الأسلوب



الإداري والقيادي، العلاقات الاتصالات، واتخاذ القرارات والصلاحيات والإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني.

وقد عرفه كل من هوي وميسكل (Hoy&Miskell, 1978) بأنه مجموعة الخصائص والمميزات التي تميز مدرسة عن أخرى، وتؤثر في سلوك العاملين فيها، وهو الغاية أو الناتج النهائي للجماعات المدرسية (طلبة، معلمين، إداريين) وهم يعملون للموازنة بين الأبعاد المؤسسية والشخصية في نظام اجتماعي وتتضمن هذه النتائج القيم المشتركة والمعتقدات والمعايير الاجتماعية (عكاشة، 1989ص2).

ويرى الشربيني (1987) أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز أساسا بنية العمل الداخلية للمنظمة بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص تتسم بدرجة من الاستقرار والاستمرار النسبي تعبر في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها.

وعرفه ديفيس (Davis, 1987) بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة.

ورأى سليمان (1987) أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم، وفلسفة الإدارة العليا. وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها

أما أوينز (Owens, 1995) فقد عرفه بأنه دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظماتهم.

أما العمري (1982) فيعرفه تعريفا أكثر شمولاً بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا، وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة. ويؤكد هذا التعريف على دور الإدارة في خلق مناخ تنظيمي

يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميزة للمنظمة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى معين من الأداء

ويرى (الخضراء، 1995) بأن المناخ التنظيمي يعبر عن الجوانب التالية:

1- عن الخصائص التي تميز بها بيئة العمل.

2- أنه مجموعة من الخصائص تتسم بدرجة من الثبات النسبي.

3- عبارة عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، مما يؤثر في مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

أما المعشر (2001) فقد نظر إلى المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسة التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها.

ويذكر همشري (1999) أن تعريف (Davis) يعد من أشمل التعريفات، والذي يورد فيه أن المناخ التنظيمي عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ويؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم، ويأمل جميع العاملين في التنظيم أن يكون هذا المناخ داعماً يسهل عليهم إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وأخيراً فقد عرفه القاموس الدولي للإدارة بأنه الجو الذي يخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معاً داخل المنظمة جوهانسون وباجي (Johannson & Page, 1986).

بناءً على ما ذكر عن المنظمات (المؤسسات) ونوعية المناخ التنظيمي الذي يسود فيها، فإن المنظمات كبصمات الأصابع، فهي دائماً فريدة من نوعها، فلكل منها ثقافتها وتقاليدها

ونظام العمل الخاص بها, مما يكون في مجموعه المناخ الذي يعمل به الناس, وكل شخص يلتحق حديثاً بمنظمة يأمل أن يجد فيها المناخ الذي يساعده على تحقيق رغباتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية

أما الباحثة فتري أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة، حيث تدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة.

ومن خلال التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي ترى الباحثة أن هناك شبه انفاق بين الكتاب والباحثين حول الأبعاد والجوانب التالية:

1- أن المناخ التنظيمي وتحليل مكوناته يتطلب بالضرورة التعامل مع العامل الإدراكي للمنظمة موضوع الدراسة، فالمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والقيم والاتجاهات السلوكية وآثار الممارسات التي يحسها الفرد داخل المنظمة، والتي تصبغ المنظمة بصبغة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

2- أن المناخ التنظيمي يتكيف (بشخصية المنظمة) المماثلة لشخصية الفرد، والمتمثلة بمجموعة الصفات والخصائص المكتسبة التي تتأثر بالعلاقات والتفاعلات بين متغيرات داخلية وخارجية عديدة تؤثر في أداء المنظمة وسلوك أعضائها.

3- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص النابعة من داخل المنظمة، والمميزة لها عن غيرها من المنظمات.

4- أن لهذه الخصائص تأثير على سلوك العاملين في هذه المنظمات أفراداً كانوا أم جماعات.

5- يتوقف تأثير هذه الخصائص في سلوك العاملين داخل المنظمة على إدراكهم لهذه الخصائص.

6- أنه على ضوء إدراك العاملين لهذه الخصائص تتكون الاتجاهات الإيجابية والسلبية لهم نحو وظائفهم أو أعمالهم وتنظيماتهم. فالمناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص والسمات أو الصفات التي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات لاحقة في المنظمة وفي العاملين فيها، وهو ما يصبغ المنظمة بصبغة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

### مفهوم المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه.

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين. وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية، وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة عامة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل البيئة الثقافية Culture والموقف Situation، والشخصية Personality، والشعور Feeling، وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي. ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي، تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات. ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقاً لثلاث رؤى: أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين، وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة (فليه وعبد المجيد، 2005).

### 1- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بخصائص المؤسسات التربوية:

فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البنية الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم، وهو

"مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل"، أي انه "مجموعة من السياسات والإجراءات والنظم داخل المنظمة، والتي تؤثر على مدى فاعلية أداء العاملين في المنظمة، هذا إضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرارات". (فليه وعبد المجيد، 2005).

## 2- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات للمناخ:

هناك من نظر إلى المناخ الطبيعي على انه تصورات لخصائص الثقافة في المكان الذي يعمل فيه الأفراد والتي تؤثر في مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم، في حين يرى آخرون مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في شعور العاملين بها، كما تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة مثل الدفء أو البرودة في العلاقات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات أو المبادأة والإبداع والانغلاق في قنوات الاتصال، وعليه فإن المناخ التنظيمي هو "الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها"، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة. (فليه وعبد المجيد، 2005).

## 3- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسة التربوية:

يعرف ليكرت (Likert, 1967) أن المناخ التنظيمي من هذا المنطلق المناخ "أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد، في حين يعرف آخرون المناخ التنظيمي بأنه العوامل التي تتفاعل في المؤسسة فتساعد في إيجاد ظروف مواتية لتحقيق هدف المنظمة بكفاية وفاعلية، أو تعطيل وجود هذه الظروف، وهناك من يشير إلى أن المناخ التنظيمي باعتباره العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة. يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك المعلم، ويجب

على القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة أن تتحرك نحو تطوير مناخ مهني التوجه بحيث يكون حقق فاعلية، ونجاعة إدارية وتربوية فتكون القيادة والعمليات الإدارية الأخرى على شكل يضمن أقصى احتمالية لتفاعل كل أفراد المنظمة في ضوء خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم. ويعرف المناخ التنظيمي على أنه "الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين أعضائها". (فليه وعبد المجيد، 2005).

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية:

1- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.

2- يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.

3- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.

4- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة (فليه وعبد المجيد، 2005).

### أبعاد المناخ التنظيمي:

تبع تعدد الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي، ظهور وجهات نظر متعددة حول الأبعاد والعناصر التي يتضمنها إطار المناخ التنظيمي، فأشار سليمان (1987) إلى أن هذه الاختلافات ترجع في جزء منها إلى اختلاف طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين (منظمات أعمال صناعية) أو (مدارس أو دوائر حكومية) الأمر الذي جعل من الصعب التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات ومن بين أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن المدى الطويل هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، فرغم التقارب النسبي

الذي شاهدناه في تعريفاتهم للمناخ التنظيمي، إن هناك خلافات واسعة بشأن أي العناصر أو الأبعاد التي يتوجب إدخالها ضمن إطار المناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين (منظمات أعمال صناعية، مدارس ابتدائية، ودوائر حكومية) الأمر الذي صعب التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات، كما يرجع هذه الصعوبات أيضا إلى المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي هي متغيرة ومتباينة عبر الزمن فضلا عن كونها ليس بالإمكان الاعتماد عليها.

فقد أشار طعمانة (1996) إلى أن هناك محاولات كثيرة من باحثي المناخ التنظيمي لتطوير أبعاد عامة وعالمية يمكن على أساسها قياس المناخ التنظيمي في أي مؤسسة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها وشكلها القانوني ومكان وجودها.

وقد حدد المغربي (1995) أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية

بما يلي:

- 1- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2- متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما أن تجد من الإبداع أو تثير التحدي.
- 3- التركيز على الإنتاج كأساس للمكافأة أو الترقية.
- 4- أهمية التدريب وتطوير المعلمين.
- 5- أنماط السلطة: مركزية توصي بالتصلب، وبالتالي تحد من الإبداع، أو لا يتيح للعاملين فرص للتجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.
- 6- أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة.
- 7- أنماط الثواب والعقاب.

8- الأمن الوظيفي للعاملين.

كما حدد الطويل (2001) عشرة أبعاد تحدد نوع المناخ العام وذلك على النحو التالي:

1- بناء المهمة في النظام.

2- المكافأة في النظام بتحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب.

3- اتخاذ القرارات.

4- الإنجاز في النظام.

5- التدريب والتطوير في النظام.

6- الأمن الوظيفي.

7- الانفتاح.

8- المعنوية.

9- المكانة والتقدير والدعم.

10- المرونة والقدرة على التكيف.

بينما حدد القريوتي (1993) هذه الأبعاد على النحو التالي:

1- المهام التي يتطلبها العمل روتينه أم مثيرة للتحدي؟.

2- نمط المكافآت والعقاب.

3- أسلوب الإدارة كونه مركزياً أو لا مركزياً.

4- مدى تأكيد الإنجاز.



5- التدريب والتطوير.

6- الروح المعنوية.

7- الأهمية التي يعطيها الإداريين للكفاءات المتميزة والمبدعة

8- طبيعة المنظمة ومرورها.

كما أن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كان محل اهتمام معظم الباحثين أمثال (جامل ودونيت ولولر) (Jameel&Donat&Lolr,1987)، حيث قاموا بعدة دراسات حددوا بها أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي هي:

1-الاستقلالية في العمل.

2-نظام المكافآت.

3- الدفء في العلاقات.

4- ومستوى النمطية في العمل.

وفي دراسة باشيارد (Pashiardis,2000) في نيقوسيا حول المناخ التنظيمي وأبعاده، توصلت هذه الدراسة إلى بعد "رصد الأدب المنشور والدراسات والأبحاث التي تناولت المناخ التنظيمي"، ودعت إلى تطوير منهج وأسلوب علمي مقنن لتحليل المناخ التنظيمي يعتمد على ثمانية أبعاد وهي:

1- **وضوح المنظمة:** المقصود به: إلى أي مدى تبدو أهداف المنظمة مفهومة ومدركة بشكل واضح من قبل أعضائها؟

2- **صنع القرارات:** - يعني: إلى أي مدى يتم صنع القرارات في المنظمة بطريقة تعتمد الرشد والعقلانية والتطبيق الفعال لها؟

3- **تكامل وحدات وأقسام الجهاز:** والمقصود به: إلى أي مدى تتعاون وتتكامل الوحدات

الفرعية المختلفة مع بعضها بعضاً من أجل إنجاز أهداف المنظمة ككل؟

4- **أسلوب الإدارة:** ويقصد به: إلى أي مدى يتم تشجيع الأفراد لإظهار المبادرة والمبادرة الذاتية

أثناء أدائهم لأعمالهم، والشعور بأن لهم حرية التساؤل والاستفسار عن القيود والضوابط، والإحساس بالدعم عند الحاجة من قبل المستويات الأعلى في الإدارة. ؟

5- **توجيه الأداء:** ويعني: إلى أي مدى يتم التأكيد على مسؤولية الفرد عن النتائج التي تم

تعريفها بشكل واضح وعن إنجاز مستويات الفرد عن النتائج التي تم تعريفها بشكل واضح، وعن إنجاز مستويات عليا من الأولى؟

6- **حيوية الجهاز:** - والمقصود به: إلى أي مدى يرى الأفراد المنظمة بأنها منظمة ديناميكية

اعتماداً على روح المغامرة والمعقولة المتضمنة في غاياتها، والإبداعية الواضحة في قراراتها، واستجاباتها للأحوال والظروف المتغيرة؟

7- **التعويضات والمكافآت:** ويقصد به: إلى أي مدى يعد نظام التعويضات المالية، نظاماً عادلاً

وتنافسياً ومرتبباً بالأداء؟

8- **تنمية العنصر الإنساني:** والمقصود به: إلى أي مدى يرى الأفراد الفرص متاحة أمامهم

داخل المنظمة لتنمية واستغلال طاقاتهم الكامنة إلى أقصى حد؟ (Gordan,1979)

ويرى (ليكرت, 1076) أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة: الأنماط القيادية، وأساليب

التحفيز، وأنماط الاتصالات، وعمليات التفاعل والتأثير، واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف وأساليب الرقابة).

وتقيس الأبعاد التي قدمها (ليكرت, 1976) مدى توجه المنظمة نحو المناخ الاستبدادي

والتسلطي، أو نحو المناخ التنظيمي المشارك والمهتم بالجاني الإنساني، حيث رأى

(ليكرت, 1976) أن النمط القيادي والاستبدادي هو تعبير عن المناخ التنظيمي الاستبدادي، أما

النمط القيادي المشارك فهو الذي يعكس لنا المناخ التنظيمي الإيجابي، ويرتبط بإنتاجية عالية، وتكاليف أقل، ودوران عمل وغياب أقل.

ويلاحظ من خلال النموذج (ليكرت) افتقاره إلى أبعاد هامة مثل: الصراع، والدفء، والاعتماد، ويهتم بصورة زائدة ببعده النمط القيادي، حيث أصبح هذا البعد وكأنه مرادف للمناخ التنظيمي.

### الأبعاد المناخية عند هالين وكروفت (Halpin&Croft,1962):

استنتج هالين وكروفت من دراستهما أن أبعاد المناخ التنظيمي هي:

أولاً: أبعاد خاصة بالمعلمين: ويمكن إجمال تلك الأبعاد فيما يلي: التحرر من العمل، الإعاقة، الروح المعنوية والألفة.

ثانياً: أبعاد خاصة بالمدير والتي يمكن إجمالها فيما يلي: العزلة، التأكيد على الإنتاج، الدفع، الاعتبار.

يرى القريوتي (1993) أن المناخ التنظيمي واحد من المفاهيم التي بموجبها ينظر لأية منظمة بأن لها ثقافة ومناخاً تنظيمياً يتكون من خصائص البيئة الداخلية، والتي تؤثر بشكل إيجابي وسلب في سلوك العاملين، ومن واجب الإدارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل تساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين.

لقد وصف بويد (Boyd,1997) المناخ المدرسي بأنه المشاعر الموجودة لدى طلبة وهيئة التدريس بشأن البيئة المدرسية خلال فترة زمنية معينة، وقد يكون لتلك المشاعر علاقة بمدى شعور الأفراد بالارتياح في تلك البيئة وما إذا كان الفرد يشعر أن البيئة تدعم التعلم والتعليم، وما إذا كانت منظمة بالشكل المناسب وآمنة، لما يمكن إن يتناول أيضاً المشاعر الإيجابية أو السلبية في البيئة المدرسية وان المشاعر الداعمة هي التي تعكس نوعاً من الارتياح الذي سوف تدعم التعليم الناجح والفاعل، والمشاعر السلبية كالقلق والخوف والإحباط والوحدة

سوف تؤثر سلباً على التعلم وعلى السلوك الذي يعد المناخ انعكاساً للمشاعر الإيجابية والسلبية في البيئة المدرسية (Boyd,1997).

إلا أن توفر المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة، إذ يمثل المناخ المؤسسي طريقاً شائعاً أو طريقاً سالكاً للأداء، كما أن المناخ متغير حيوي، ونظام مفتوح تتفاعل مع المعطيات، والظروف المحيطة بالمنظمة وإدارتها وفرصها ومشكلاتها (العوامل،1994).

### عناصر المناخ التنظيمي:

أشارت العديد من التعريفات السابقة إلى أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تمثل العناصر والأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي"، ومن هنا فإن هذا العنوان يهدف إلى توضيح أهم العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي مع التأكيد على أن طبيعة هذه العناصر تختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر كما وردت عند (المغربي 1995) إلى:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي أحد أهم الجوانب المكونة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الرباط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات.

ويشير العوامل (1994) إلى أهم متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي

وهي:

أ- **حجم المنظمة:** ويتمثل بالنمو المباشر للمنظمة من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل المنظمة..

ب- **رسمية التنظيم:** ويشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم.

ج- **درجة التنظيم:** ويعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة العليا،

## 2- سياسات واستراتيجيات التنظيم:

تحدد سياسات استراتيجيات أية منظمة الأهداف والغايات والمهام التي يسعى التنظيم إلى تخصيصها ويؤثر مدى الترابط بين أهداف وغايات المنظمة وأهداف وغايات العاملين فيها في خلق مناخ تنظيمي جيد، حيث يجب أن توفر سياسات المنظمة وأهدافها فرصاً أمام الأفراد للتطور الذاتي والإبداع (سليمان، 1987).

## 3- نمط القيادة والإبداع:

ويشير نمط القيادة إلى مدى توجه القادة نحو التسلط أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة (القيوتي، 1994).

ويرى بعضهم أن نمط القيادة والإشراف يمثل أهم الأبعاد التي تحدد طبيعة المناخ السائد في المنظمة، وذلك بسبب تأثيره المباشر على مختلف أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى، كالهيكلة التنظيمي ونمط الاتصالات (الشربيني، 1987).

## 4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في وحداتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المنظمة (المغربي، 1995).

## 5- نمط الاتصالات:

يؤثر نمط الاتصالات السائد في المنظمة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، فإذا كان التنظيم يميل إلى الالتزام بخطوة السلطة والتسلسل الإداري، بحيث يكون هناك اتجاه واحد للاتصالات من أعلى إلى أسفل، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل اهتمام العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يتصف بالجمود وعدم المرونة (القريوتي، 1993).

وعلى العكس من ذلك فإن نمط الاتصالات المفتوح الذي يتيح للأفراد الاتصال عمودياً و أفقياً فإن ذلك يؤدي إلى خلق نتائج تنظيمي يشجع على الإبداع والأداء الجيد، ويزيد من درجة انتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، ومن درجة مساهمتهم في تحقيق أهدافها (عبد الرحيم، 1994).

## 6- حوافز العمل ومكافآته:

وتعتبر الحوافز من الأدوات المهمة التي تمكن القيادات الإدارية والمشرفين في المنظمة من توجه وتنظيم سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يربط بين احتياجات الأفراد ورغباتهم وبين أهداف المنظمة (عساف، 1994).

أ- ويقدم ستيرز (stees, 1967) نموذجاً للمناخ التنظيمي يشتمل على العناصر التالية:

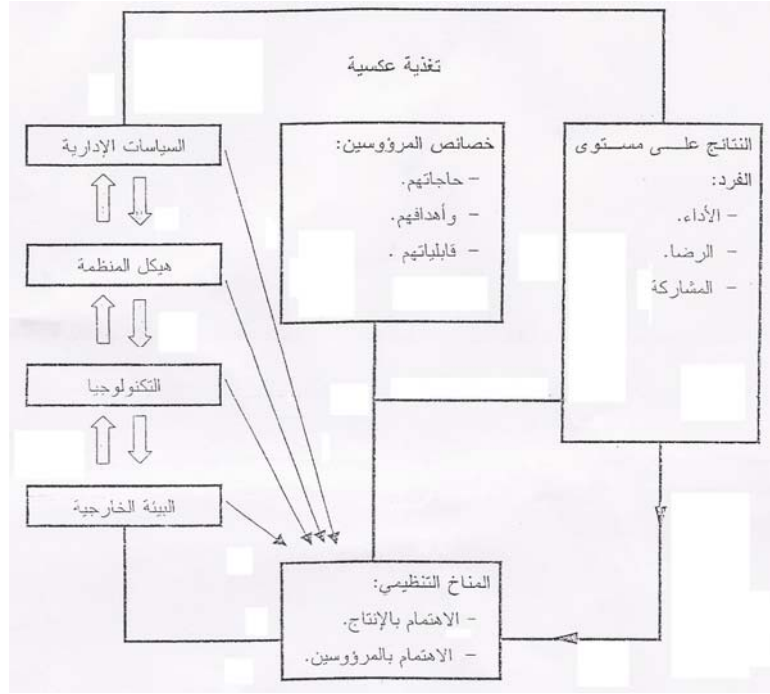
1- السياسات والممارسات الإدارية.

2- الهيكل التنظيمي.

3- تكنولوجيا العمل.

4- البيئة الخارجية.

قد وضحا ستيرز بالشكل رقم (1) الذي يبين عناصر المناخ التنظيمي ونتائج الممارسات.



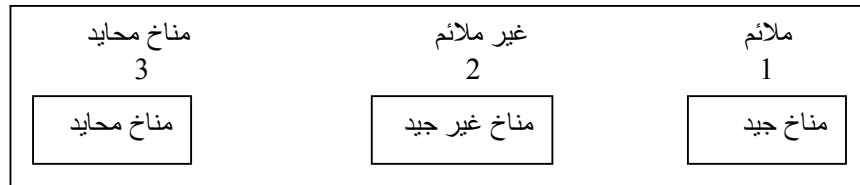
شكل رقم (1): عناصر المناخ التنظيمي عند ستيرز

ويرى الغمري (1982) أن هناك ثلاثة أنماط مناخية نظرية تسود المنظمات وهي:

- 1- مناخ جيد      2- مناخ محايد      3- مناخ غير جيد

وهذه الأنماط نظرية، حيث أنها تقع في الواقع على امتداد واحد متدرج يمثل طرفاً كلاً من المناخ الجيد والمناخ غير الجيد، ويقع المناخ المحايد في منتصفه، وذلك كما هو موضح في

الشكل (2):



شكل (2) أنماط المناخ التنظيمي

المصدر: (الغمري، 1982، ص40-41).

مما سبق يمكن أن يلاحظ أن الأنماط المناخية المختلفة تتبع نمط القيادة السائد في المؤسسة. كما يمكن ملاحظة مدى الارتباط الوثيق بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وهنا لا بد من التأكيد على أن المناخ التنظيمي ما هو إلا انعكاساً للفلسفة الإدارية وتطويرها عبر المراحل المختلفة لتطور الفكر التنظيمي، كما أن طبيعة عمل المنظمة له أثر على المناخ التنظيمي السائد كأن تكون منظمة خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية، مدنية أو عسكرية.

### أهمية المناخ التنظيمي:

#### أهمية المناخ التنظيمي في إحداث التغيير:

كثيراً ما تسعى الإدارة المدرسية إلى إجراء الإصلاحات وإحداث التغيير لزيادة الكفاية والفاعلية لإدارتها، إلا أن خطط العلاج والإصلاح والتغيير فيها قد تواجه بعدد من مكامن صراعية تحد من فاعليتها، الأمر الذي يتطلب من المديرين معرفة أسلوب إدارة الصراع للتعامل معه والإمام به والتصدي للمشكلات التي تؤثر على الأداء وعلى المناخ التنظيمي في المدارس. وتتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي من الافتراض القائل "بأن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ" بل محصلة التفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة شمن الأشياء أو الأشخاص أو غيرها من المكونات البيئية، وبالتالي فإن التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي (الفردي أو الجماعي) وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه، يستلزم تعرف الظروف المحيطة به، وهذا يعني تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، حيث أن دراسة المناخ التنظيمي في المدارس يساعد على تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال والملائم، وتحقيق بعض المزايا الهامة في المدرسة (العوامل، 1994).

وقد أشارت الدراسات الحديثة دراسة عكاشة (1989)؛ ودراسة القريوتي (1994) ودراسة شهاب (1996) ودراسة ذيابات (2002) ودراسة ليفي (Levy, 1989)؛ ودراسة افينز (Evans, 1998) إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلباً أم إيجاباً. وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل لا محالة.



إن المناخ التنظيمي في المدارس ليس محدوداً بالحالة المعنوية للمعلمين والطلاب، ولكنه يتسع ليشمل المعايير السائدة لقياس مدى تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، كما يتضمن الأماني والآمال التي تعيش في قلوب كل المعلمين والطلاب والآباء بخصوص إحراز التفوق والتطور في كل المجالات، على أن يتم هذا كله وسط أجواء مفعمة بالمشاعر الطيبة من الإخاء والتعاون بين كلا العاملين في المدرسة (شحادة، 2001).

والمناخ التنظيمي الإيجابي هو أرض خصبة لتطوير المعلمين وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتنمو وتتطور (Carla, 1997, p.235) لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين والإسهام في حل مشكلاتهم، يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، وحينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو مدرستهم، فتختفي مظاهر الصراع وتتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج إبداعية (الكرمي، 1998).

لقد نوه شحادة (2001) بقول تشامرلين "بمجرد أن يدخل الزائر من باب المدرسة إلى داخلها فإنه يستطيع أن يستشعر وجود روح مستقرة ترفرف في أجواء المدرسة وملهمة، وليس ضرورياً أن يكون الزائر صاحب خبرة في التعليم ولكن يكفي أن يكون عنده حدس قوي، وإحساس سليم كي يستشعر وجود هذه الروح، إن هذه الروح موجودة بقوة داخل كل صف وفي كل مدرسة ويستشعرها كل طالب، ومع ذلك يصعب معرفة تفصيلاتها أو تعرف ملامحها، وليس من السهل على أحد أن يستدل على عناصرها أو مكوناتها، شأنها شأن أي روح إنها روح المدير التي تدب في أرجائها دائماً فتكسيها خصائصها".

وأشار القريوتي (1994) إلى أننا إذا كنا نعجز عن تلمس المناخ التنظيمي كما تلمس الأشياء المادية، فإننا نستطيع دون شك الإحساس بأثره على كيفية المظاهر المتضمنة في المدارس ومعرفة آثاره سواء أكانت سلباً أم إيجاباً.

بينما يرى المعشر (2000) أن موضوع المناخ التنظيمي استحوذ على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة وفي مختلف المظاهر والسلوكيات

الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة.

بينما يعتبر طعامنة (1996) أن أهمية المناخ التنظيمي تظهر من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر بعلاقة سببية بينه وبين القيادة في المنظمة، وتعلن العلاقات أيضا بينه وبين التخطيط، وخاصة عندما يكون الهدف من التخطيط الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، وكذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد وبالتالي في السلوك التنظيمي، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. و أن المنظمات والعاملين فيها مهما كانت فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد وبرضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيم، ومناخ مناسب لا تكفي بمجرد إبداء القدرة على البقاء، وإنما يرى قدرة مستمرة على التعامل بإبداع، وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجدداً (القربوتي، 1993).

أما أحمد و أبو الوفا (1998) فيريان أن المديرين الذين يعتمدون أساليب التغذية العكسية (Feed Back) في اتصالهم مع المعلمين، والذين يسمحون بقدر معقول من الاستقلال يسهمون بدرجة عالية في خلق مناخ إيجابي يحقق الأهداف، ولذلك فإن سلوك إدارة المدرسة تجاه المعلمين يمثل مدخلاً هاماً في الإطار العام للمناخ.

وقد حدد عطا الله (1996) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ

الإيجابي وهي:

- 1- إتباع طرق المعطيات المناسبة بصيغة العمل ونوعه.
- 2- التكامل بين الأهداف المتضمنة والأهداف الشخصية.
- 3- معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.

4- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.

5- إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.

6- العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات.

إلا أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمراً ضرورياً، من أجل تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية. فكلما تقدم المجتمع التكنولوجي والإداري تتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن فاعلية المؤسسات والخدمة العامة منها، ولن يأتي ذلك إلا من خلال معالجة المناخ التنظيمي بوجه خاص، وانعكاس تلك المعالجة على الروح المعنوية عند الأفراد والعاملين، بحيث تتجلى هذه الروح من خلال سيطرة مشاعر السعادة والاكتفاء والسرور في المؤسسة مقابل غياب مشاعر الانزعاج والضجر وعدم الرضا (القدس وعليان، 1991).

#### العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد:

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ كيف تستطيع إدارة المنظمة تكوين مناخ تنظيمي جيد لدى العاملين؟ وقد أشار كل من سليمان (1986) والمغربي (1995) وقطاونة (2000) في هذا السياق إلى إمكانية تكوين مناخ تنظيمي جيد، عن طريق عوامل معينة، لا بد من توفرها.

فحدد سليمان (1987) العوامل التي لا بد من توفرها، أو أخذها بعين الاعتبار، لتقوية

إيجابية المناخ التنظيمي لدى أعضاء المنظمة وهي:

1- الثقة في اتخاذ القرارات: إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

2- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.

3- مساندة العاملين وتشجيعهم.

4- الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات.

5- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

6- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وأضاف المغربي (1995) مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة

عليها، لتخلق من خلالها تنظيماً إيجابياً، وهي:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلتئم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة.

2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.

3- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.

4- التركيز على كفاية وسائل الاتصال وفعاليتها.

5- العدالة في التعامل مع الموظفين.

6- تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.

7- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور

بالانتماء لدى العاملين.

8- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، وتجاه العاملين داخلها وتأثراً وتأثيراً.

وأضافت القطانة (2000) مجموعة من العوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي

الجيد أهمها:

1- التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين. وجود نظام الحوافز).

2- الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمكن عن الحمود والتسلط.

3- تنمية روح الفريقين العاملين.

4- تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.

5- المراجعة والتقييم المستمر الموضوعي لسياسات المنظمة وأهدافها.

6- تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

7- معالجة الروتين والتخفيف منه قدر الإمكان.

### طرق قياس المناخ التنظيمي:

توجد عدة طرق لقياس المناخ التنظيمي لأي مؤسسة، وقد قام هوي وميسكل (Hoy &

Miskel,1978) بتلخيص هذه الطرق وجمعها في أربع طرق رئيسية هي:

أولاً: طريقة دراسة العلاقة بين خصائص سلوك المدير المنفتح والمنغلق والمعلم المنفتح والمنغلق (Teacher – Principa; Behavior: Open to closed)

وقد طور هذا المنحى كل من هالبن وكروفت (Halpin & Croft,1962) عن طريق

تطوير أداة لوصف المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ويعطي هذا الاستبيان ثماني

درجات فرعية، أربعة منها تتعلق بسلوك المعلمين في المدرسة، وأربعة تتعلق بسلوك المدير،

وفيما يلي الأبعاد الثمانية التي تعبر عنها هذه الدرجات:

أ- سلوك المعلمين	(TeacherBehavior)
1- الإعاقة	(Hindrance)
2- الانفكاك	(Disengagement)
3- الروح المعنوية	(Morale)
4- الود	(Intimacy)

ب- سلوك المدير (principal Behavior)

1- التأكيد على الإنتاجية (Production Emphasis)

2- الحفز (Thrust)

3- الاعتبارية (Consideration)

4- الانزواء (Aloofness)

ومن خلال الدرجات التي تحصل عليها كل مدرسة في هذه الأبعاد الثمانية، يرى هالبن أنه يمكن تحرير نمط المناخ السائد فيها، وقد حدد ستة أنماط للمناخات التنظيمية في المدارس، وهي:

**1- المناخ المفتوح: (Open Climate)** في هذا المناخ تكون الروح المعنوية للمعلمين عالية، والمدير لا يحمل المعلمين فوق طاقتهم، كما انه ذو طاقة عالية مثل الجميع، متفاعل مع المعلمين من أجل تطوير المدرسة؟ (Halpin & Croft,1962)

**2- المناخ الاستقلالي: (Autonomous Climate)**

يتميز هذا المناخ بحرية شبه كاملة للمعلمين لضبط أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية كما يرغبون، فالمعلمون لديهم روح معنوية عالية وإخلاص كبير نسبيا وتقل عندهم درجة التباعد بالمقابل المدير يعمل بجد بمعزل عن الآخرين، وهذا النوع يتميز بالانعزالية وقلة الاعتبار. (Halpin & Croft,1962)

**3- المناخ المنضبط: (Controlled Climate)**

يمتاز المناخ المنضبط بجو العمل والروح المعنوية العالية، في هذا المناخ تزيد درجات الإعاقة فالمعلمون يحملون فوق طاقتهم، والتفاعل الشخصي بينهم قليل. المدير متسلط ويعمل بمعزل عن الآخرين، وهو يعمل بجد ليرى الأمور تسير بسهولة ولكن ليس بطريقة الاتصال. ويتميز هذا النوع بتأكيد الإنتاجية العالية، والإعاقة العالية، وقلة المودة. Halpin & Croft,1962)

4-المناخ العائلي: (Familiar Climate) وصف هذا المناخ بالجو الاجتماعي ذو الطبيعة الواحدة، فالمعلمون منفصلون بالنسبة لأعمالهم ودورون في هذا المناخ الذي لا يركز على الإنتاجية أو الإرشاد في العمل، كما يتميز هذا المناخ بكثرة المودة وقلّة الإعاقة.  
(Halpin & Croft,1962)

## 5- المناخ الأبوي: (Paternal Climate)

يتميز هذا المناخ بأن أسلوب المدير لا يحقق التوجيه الكافي بالنسبة للمعلمين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كذلك لا يوجد ترابط بين المعلمين وعادة ما يكونون منقسمين إلى جماعات أو أحزاب والأفراد هنا لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركيين المبادأة للمدير الذي يأخذ دور الأب في المدرسة. كما وتسود الجماعة روح معنوية منخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع سواء بالنسبة لإنجاز العمل أو إشباع الحاجات الاجتماعية.

**6-المناخ المغلق: (Closed Climate)** يمتاز هذا المناخ بالفتور الذي يسود جميع الأعضاء العاملين في المؤسسة نظرا لعدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط المعلمين نحو الإنجاز المرضي للعمل، وبموجب هذا المناخ تسود الألفة بين المعلمين، بينما يتصف سلوك المدير في الشكلية في العمل، والتركيز على الإنتاجية. Halpin (& Croft,1962).

تأكيد انتاج منخفض عزلة منخفضة علاقة انسانية عالية اندفاع عال	تأكيد انتاج منخفض عزلة عالية علاقة انسانية منخفضة اندفاع متوسط	تأليد انتاج عال عزلة عالية علاقة انسانية منخفضة اندفاع متوسط	تأكيد انتاج منخفض عزلة منخفضة علاقة انسانية عالية اندفاع متوسط	تأكيد انتاج عال عزلة منخفضة علاقة انسانية عالية اندفاع متوسط	تأكيد انتاج عال عزلة عالية علاقة انسانية منخفضة اندفاع منخفض
مفتوح	مستقل	مسيطر	مالوف	أبوي	مغلق
اعاقه منخفضة تباعد منخفض موده عالية مرح عال	اعاقه منخفضة تباعد منخفض موده عالية مرح عال	اعاقه عالية تباعد منخفض موده منخفضة مرح عال	اعاقه منخفضة تباعد عال موده عالية مرح متوسط	اعاقه منخفضة تباعد عال موده منخفضة مرح منخفض	اعاقه عالية تباعد عال موده متوسطة مرح منخفض

شكل رقم (3) المناخات المدرسية والعناصر المميزة لها

ثانيا: طريقة منحنى النظم الأربعة (MS,4) طور هذا المنحى ليكرت (Likert,1967) بالتعاون مع زملائه في معهد البحوث الاجتماعية بمتشجان. فبعد إجراء بحوث عن القيادة في منظمة من المنظمات، قام ليكرت (Likert) بوضع أربعة أنماط أساسية للقيادة، فتدرج من نظام 1-4، كما هو موضح بالآتي:

## 1- المدير التسلطي: (Expletive – Authoritative)



وهو الذي يعمل في ظل نظام (1) لليكرت (Likert)، فهو ديكتاتوري للغاية ويحاول استغلال مرؤوسيه. (Likert,1967).

## 2- المدير الأمر العطوف: (Benevolent – Authoritative)

وهو الذي يعمل في ظل نظام (2) لليكرت (Likert) فهو ديكتاتوري لأنه يتخذ لنفسه شكل الأب الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم وهذا النمط يحتفظ برقابة دائمة على مرؤوسيه، ولا يسمح بتفويض السلطة مطلقاً. (Likert,1967)

## 3- المدير الديمقراطي الاستشاري: (Consultative – Authoritative)

وهو الذي يعمل في ظل نظام (3) لليكرت (Likert)، فالمدير يطلب الاستشارة من مرؤوسيه، لكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي. (Likert,1967)

## 4- المدير الديمقراطي المشارك: (Participative – Authoritative)

وهو الذي يعمل في ظل نظام (4) ليكرت (Likert)، فهو ذلك النمط الذي يعطي بعض التوجيه لمرؤوسيه في نفس الوقت الذي يوفر فيه المشاركة الكاملة، ويتخذ القرار بناءً على الإجماع والأغلبية بشكل ديمقراطي. (Likert,1967)

وقد سأل ليكرت (Likert) المئات من المديرين إن يصنفوا من واقع خبراتهم تلك الإدارات ذات الإنتاجية المنخفضة، وكانت النتيجة المتحصل عليها من الاستقصاء أن الإدارات ذات الإنتاجية المنخفضة كانت تتصف بخصائص نظم (1) و (2) أما الإدارات ذات الإنتاجية المرتفعة فكانت تتصف بخصائص نظم (3) و (4) في نموذج ليكرت (Likert) كما ويعتقد إن نمط المدير الذي يعمل في ظل نظام (4) للإدارة هو أفضل الأنماط.

وقد استخدم ليكرت (Likert) لقياس المناخ التنظيمي، مقياس مخطط خصائص المؤسسة ويتكون من 51 فقرة موزعة على ثمانية أبعاد أطلق عليها اسم المتغيرات المؤسسية وهي:

1- العمليات الإدارية	2- عمليات الاتصال
3- نظام الحوافز	4- عمليات التفاعل البيئشخصي
5- عملية اتخاذ القرارات	6- تحديد الأهداف

## شكل رقم (4) بروفيل المدرسة

(Profile of Organizational Characteristics Measure) في الأصل لقياس المناخ التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ثم قام بعد ذلك بوضع مقياس خاص للمدرسة سماه بروفيل المدرسة (Profile of School).

ثالثاً: منحى رقابة التلاميذ **☺Pupil Control Orientation Custodial To Humanistic).**

وقد طور هذه الطريقة ثلاثة من الباحثين في جامعة بنسلفانيا هم (ديلور، وايدل و هوي) (Dillowe&Eidel&Hoy,1998) وتتنظر هذه الطريقة إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي متكامل في بيئة، مديرين ومعلمين وطلاباً.

وتفترض هذه الطريقة إن عمليات الرقابة المدرسية وتوجيه الطلاب تشكل النقطة الأساسية في الحياة المدرسية، وقد صنفوا المدارس إلى نمطين: مدارس تقليدية ( Custodail School)، ومدارس إنسانية (Humanistic School)، وبينهما خط متصل من المدارس تتدرج بقربها من أحد النوعين السابقين، ولقياس المناخ التنظيمي وضعوا مقياس يقيس علاقات المعلم والطالب (P.C.I (Pupil – Control- Ideology).

رابعاً: الضغوط البيئية للتطور والرقابة:

### Environmental Press: Development and Control))

طور هذه الطريقة وستيرز (Steers,1977) استناداً إلى الأعمال النظرية التي قام بها ميوري (Murray)، حيث تقول نظرية ميوري، بأن الضغوط البيئية يتم تصورها وإدراكها وفهماها على أنها صور مقابلة من الوضع الخارجي للحاجات الشخصية الداخلية، وأن السلوك في البيئة ينظر إليه على أنه يتجه إلى التوافق بين الحاجة والضغط، وقد طور ستيرز (Steers) دليل الأنشطة التي تحدد وتقيس الحاجات الثلاثين التي وضعها ميوري (Murray) وقال إن الفرد يسعى لبلوغها، ويوضح دليل المناخ التنظيمي (O.C,L) (Organizational Climate Index) الذي يتكون من (300) فقرة يجيب عليها المعلمون ب (صح) أم (خطأ) حسب أوضاع مدارسهم.

وتصنف الفقرات الثلاثمائة في ستة أبعاد هي: المناخ العقلي، مستويات الأداء، الجانب العملي، الدعم، النظام، الرقابة.

وتختصر هذه العوامل وتجتمع في عاملين هما: عامل التأكيد على التطور (development Press) ويؤكد على الأنشطة العقلية والتحصيل والتركيز على العمل، الاهتمام بتكامل الفرد، والاهتمام بانتظام العمليات والأساليب.

أما العامل الثاني فهو عامل التأكيد على الرقابة (Control Press) ويدل على مناخ تنظيمي يتميز بمستوى مرتفع من المحافظة والتشدد والتمسك بالقيود الرسمية، واللوائح والقوانين، وعدم التركيز على الإنتاج.

ثم قام الباحث ستيرز (Steers, 1977) بتصنيف المدارس إلى أربعة أنواع، فالمدارس التي توجد في الربع (1) تتميز بارتفاع مستويات كلا العاملين، وهو أمر غير ممكن عملياً بسبب تناقض كلا العاملين تناقضاً تاماً.

أما المدارس التي توجد في الربع (2) فتمتيز بتأكيد مرتفع على التطور وتأكيد منخفض على الرقابة، حيث توصف هذه المدارس بأنها تركز على الأنشطة العقلية والتحصيل، وفاعلية العاملين وأنشطتهم الاجتماعية، المدارس التي تقع في الربع (3) توصف بالتركيز المنخفض على المتغيرات الخاصة بالتأكد على التطور وينجلي ذلك بعدم الاهتمام بالأنشطة غير العقلية والأنشطة المظهرية والاستعراضية والتركيز على الرسميات والتشدد في النظام، والتمسك باللوائح والقوانين. أما المدارس التي توجد في الربع (4) فتمتيز بضغط منخفض وتأكيد منخفض على العاملين كليهما (26).

تأكيد مرتفع على التطور تأكيد منخفض على الرقابة الربع (2)	تأكيد مرتفع على التطور تأكيد مرتفع على الرقابة الربع (1)
تأكيد منخفض على التطور تأكيد مرتفع على الرقابة الربع (3)	تأكيد منخفض على التطور تأكيد منخفض على الرقابة الربع (4)

شكل رقم (5): الأرباع المتكونة باستخدام عاملي التطور والرقابة.

كما حدد فور هاند (Forehand, 1968) أربعة طرق لقياس المناخ التنظيمي هي:

1- الدراسات الميدانية. (Field Studies)

2- تقييم تصورات أعضاء التنظيم. (Assessment of Perceptions of organization)

3- استخدام الفهارس الموضوعية (Use of objective indices)

4- المعالجة التجريبية للبيئة (Experimental manipulation of environments) (جوهر و الدسوقي، 2004p,92).

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن المناخ التنظيمي الصحي يعكس التناغم التام في علاقات العمل والولاء لأهداف المنظمة والالتزام بها، والمناخ الصحي وحده لا يضمن تحقيق فعالية

المنظمة فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أفضل أداء لها لا بد من أن توفر مناخاً صحياً يبعث على خلق روح التعاون ويؤدي إلى إثارة دافعية العاملين فيها لكي يعملوا بفاعلية وعن رضا منهم..

وأشارت نتائج الدراسات التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي ولخصها دوبرن (Dubrin, 1977). إلى إن جميع هذه الدراسات تتفق على أن اختلاف المناخات التنظيمية للمؤسسات والمدارس يرجع إلى سلوك المدير في ضبط وتوجيه ممارسات العاملين معه لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنها ترجع إلى أنماط العلاقات الشخصية السائدة بين المعلمين والتي تتأثر بدورها بسلوك المدير الموجه لإشباع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية.

مما تقدم ذكره يمكن الاستنتاج بأن نتائج الدراسات والأبحاث تدل على ان السمات الشخصية لمدير المدرسة تترك أثراً على نمطه القيادي، وبما أن النمط القيادي لمدير المدرسة كما يرى ليكرت وأرجريس وغيرهم من علماء الإدارة، هو أحد العوامل المهمة والمؤثرة في المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا المعلمين عن عملهم وعلى روحهم المعنوية، ولما لذلك من انعكاس على إنتاجيتهم وبالتالي على تحصيل الطلبة.

وأشار إلى أن التوافق مع المؤسسة وأدوارها وتوقعاتها يؤدي إلى فاعلية المنظمة في حين أن التوافق مع الأفراد وشخصياتهم وتوجيه حاجاتهم يؤدي إلى الكفاية الفردية. وأوضح (Likert) أن سلوك أفراد له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات وهذه العوامل الرئيسية والأساسية يمكن إن تصف على أنها عرضية، ومتداخلة ومخرجات نهائية.

### ما الفرق بين المناخ النفسي والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

يعتقد بعضهم أن المناخ النفسي هو المناخ التنظيمي فقد أشار ريشارد (Reshard, 2002) إلى أن المناخ النفسي هو ما يشيرون إليه بالمناخ التنظيمي، بيد أن المناخ النفسي يشير إلى وصف فردي للممارسات التنظيمية وهذا الوصف مفيد في فهم تأثير بيئة التنظيم الداخلية على أداء الفرد ورضاه بينما يشير المناخ التنظيمي إلى الوصف الكلي الشامل لهذه البيئة، والتي يمكن

تقييمها من خلال التصورات المتوسطة لأعضاء التنظيم، ومن ثم يصبح المناخ النفسي أكثر تميزاً حيث انه يشير إلى الأشياء الفردية مثل العملية التفاعلية التي يترجم بها الفرد التفاعل الداخلي بين الأشياء التنظيمية المدركة والخصائص الفردية الى مجموعة من التوقعات والاتجاهات السلوكية.

كما انه يمكن تقسيمه إلى جزأين الجزء الأول يمثل المناخ التنظيمي الذي هو عبارة عن متوسط المناخات النفسية للأفراد في موقع معين، والجزء الثاني هو مناخ الفرد الذي هو الفرق بين مناخه والمناخ المتوسط التنظيمي. ويتضح مما سبق أن المناخ إذا تم إدراكه بصورة جماعية بحيث كان إجماع عام من قبل جميع أفراد المدرسة على هذا الإدراك كان المناخ تنظيمياً أما إذا كان المناخ عبارة عن إدراك فردي خاص بحيث تختلف الصورة الذهنية المكونة له من فرد لآخر وفقاً لاختلاف الخلفية الذاتية الخاصة بكل فرد كان المناخ نفسياً. (جوهر والدسوقي 2004، 90ص).

يمكن التفريق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي من خلال التعريفات المشتقة من علم الأنثروبولوجيا والتي تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "النمط المنتشر للقيم والأساطير والمعتقدات والافتراضات والنواميس وامتجسدة في اللغة والرموز والحقائق، كما أنها تتضمن التكنولوجيا في الأهداف الإدارية والممارسات وفي المشاعر المتبادلة والاتجاهات والأنشطة والتفاعلات.

ينتضح من التعريف السابق أن فكرة الثقافة التنظيمية تشمل كل المتغيرات التنظيمية بما فيها فكرة النظام الرسمي والنظام غير الرسمي، كما أنها تهتم بالنمط المنتشر للقيم والمعتقدات والافتراضات حول كيفية فعل الأشياء مما يساعد على معرفة فلسفة الإدارة والدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد، كذلك فإنها تتضمن أبعاداً مثل اللغة والتكنولوجيا، وبالإضافة إلى ما سبق فإن ما يكون مألوفاً ومفهوماً بالنسبة لأعضاء أحد التنظيمات الثقافية فقد يكون غريباً ومحيراً لأعضاء ثقافة تنظيمية أخرى (النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية. أما بالنسبة للمناخ التنظيمي فهو أقل شمولاً من فكرة الثقافة التنظيمية وأكثر استعداداً للقياس، فالمناخ التنظيمي هو كيف

يتصور الأعضاء الثقافة التي تم ابتداعها في تنظيم بمعنى انه المجموعة النسبية من تصورات أعضاء التنظيم المميزات وصفة الثقافة التنظيمية، تلك التصورات عن خصائص وصفة الثقافة في المكان الذي يعملون فيه، وتؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم، وكذلك على سلوكهم، بيد انه ليس كل أعضاء التنظيم يتصورون ثقافة التنظيم بنفس الطريقة تماماً، فقد يؤول الأفراد نفس الظاهرة بطرق مختلفة معتمدين على خبراتهم الماضية. (جوهر والدسوقي 1994، p.91).

### خصائص المناخ التنظيمي:

لخص تاجيوري (Tagiuri, 1968) خصائص المناخ التنظيمي في مجموعة من

الإفادات التي يمكن عرضها فيما يلي:

- قد تختلف العناصر المكونة للمناخ ولكن هويته تبقى كما هي دائماً.
- يحمل المناخ صفة الاستمرارية.
- يتحدد المناخ بصفة جوهرية بوساطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، كذلك بوساطة الوقائع الاجتماعية والثقافية ويمكن أن يشترك في المناخ أشخاص عدة في الوقت نفسه ويؤول في حدود المعاني المشتركة.
- لا يمكن أن يكون المناخ وهم شائع، لأنه لا بد أن يقوم على حقيقة خارجية.
- قد يمكن أولاً وصف المناخ في كلمات ولكنه قد يكون ممكن التحديد في حدود استجابته.
- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

وهناك من يرى أن مفهوم المناخ التنظيمي يرتبط بمفهوم القيادة، وأن هناك تداخل بين المفهومين، ولقد أقرت الأدبيات التنظيمية بأن القيادة عنصر أساس، وجوهري في تحديد المناخ

التنظيمي والإنتاجية التنظيمية. وأن المناخ التنظيمي عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية. وهذا الارتباط واضح وجلي في البحوث التربوية من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية المدير وثقة المرؤوسين بالمدير، والثقة المتبادلة فيما بين المعلمين والطلاب، ودور البيئة في سلوك المنظمة، لأن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً يتبادلاً التأثير مع البيئة المحيطة (Griffith, 1999).

وبينت دراسة ريس ورسل (Reec & Russel, 2001) أن المشاعر السلبية كالقلق والخوف والإحباط والوحدة سوف تؤثر سلباً في عملية التعلم وكذلك على السلوك، لذلك فإن المناخ المدرسي يعد انعكاساً للمشاعر الإيجابية والسلبية السائدة في البيئة المدرسية، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المخرجات التعليمية.

### الدراسات السابقة:

نال المناخ التنظيمي اهتماماً عالمياً كبيراً - حيث أصبح مساحة نشطة للبحث في المجال التربوي خلال الحقبة الأخيرة - كما نال اهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباط المناخ بكثير من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المؤسسة، ويتفق المديرون والعاملون والباحثون على أن البرامج التعليمية والإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين تعتمد على المناخ التنظيمي للمؤسسة وبالرغم من هذا فإن اهتماماً قليلاً تم توجيهه لتحقيق تحسينات في مناخ المدرسة فقام كل من دوكر (Dokr) وفيشر Fishr ويوجيز Huges عام (1985) فأجروا دراسات لتحسين مناخ المدرسة متبعين فيها الخطوات التالية:

- التقييم (Assessment) وفيها يوزع نسختين على المعلمين نسخة أصلية تتضمن واقع المناخ التنظيمي والثانية نسخة تتضمن مناخ المدرسة المفضل للمعلمين ويمكن تطبيقها معاً بحيث توزع النسخة الأولى على نصف المعلمين والنسخة الثانية على النصف الآخر، كما يمكن تطبيق النسخة الأولى وبعد التطبيق بأسبوعين يتم تطبيق النسخة الثانية.



- التغذية الراجعة (Feed back) وفيها تجمع البيانات وتحدد الفروق الرئيسية بين المناخ الفعلي والمناخ المفضل، وقد يتم ذلك من خلال رسم خطوط تصور المناخ الواقعي والمناخ المفضل وبالتالي يسهل فهمها.

- المناقشة (Discussion) وفيها يتم مناقشة الأبعاد مع الباحثين بغية الاستقرار على الأبعاد التي ستكون هدفاً لمحاولات التغيير.

- التدخل (Intervention) وفيها تستخدم عادة مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة التي تهدف إلى تحسين مناخ المدرسة.

- إعادة التقييم (Reassessment) وفيها يتم تقييم تصورات المعلمين للمناخ الفعلي "الذي هو متغير الآن" مرة أخرى لمعرفة ما إذا كان المعلمون يتصورون مناخ مدرستهم بطريقة تختلف عن ذي قبل. (جوهر والدسوقي, 1994, p93-94).

\*- دراسة العلي (1981) بعنوان "التحليل العملي للمناخ التنظيمي للمدرسة الأردنية" وهدفها معرفة العوامل الرئيسة والمسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي المدارس الأردنية، ومدى تشابهها مع تلك التي وجدها هالبن في المدارس الأمريكية عام (1966)، حيث تكونت عينة الدراسة من خمسين مدرسة، معتبراً أعضاء هيئة التدريس في المدارس عينة الدراسة التي اشتملت على ثمانية متغيرات وهي: الحفز، الاعتبارية، الروح المعنوية، الانفكاك، الإعاقة، الانزواء، والتركيز على الإنتاجية.

وقد وجدت الدراسة ثلاثة عوامل أساسية أدت إلى تباين المناخ التنظيمي في المدارس الأردنية وهي: الانفكاك والضبط الاجتماعي والحاجات الاجتماعية،

\*- دراسة عماد الدين (1985) بعنوان (تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة) حيث هدفت إلى التعرف إلى تصورات العاملين في الوزارة للمناخ التنظيمي، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل الجنس، والمستوى الإداري، والخبرة الوظيفية، على تصورات العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي.؟ وقد استخدمت

الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة استبانة من تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (226) فرداً من العاملين في مستويات الإدارة الثلاثة المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة نحو المناخ يشكل عاماً تجاهاً سلبياً، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فئتي الذكور والإناث لصالح الذكور، وأظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة بين تصورات فئات الخبرات الوظيفية الثلاث: القصيرة والمتوسطة والطويلة لصالح فئة الخبرة الطويلة ثم المتوسطة ثم القصيرة.

\*- دراسة عكاشة (1989) بعنوان (المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين)، وقد هدفت إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات المجتمع الأردنية، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات، وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة أداتين: المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت، وأداة الرضا الوظيفي من إعداده وتكونت عينة الدراسة من (152) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن كليات المجتمع الخاصة يسودها مناخ تنظيمي مفتوح، في حين يسود اثنتين من الكليات الحكومية مناخ مغلق وواحدة مناخ مفتوح، وأظهرت أن الرضا الوظيفي يرتفع في الكليات التي فيها مناخ مفتوح عنه في الكليات التي فيها مناخ مغلق.

\*- وفي دراسة شهاب (1992) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن" تناولت الباحثة أثر المناخ التنظيمي الذي يسود جو العمل ومتغيرات الجنس، الخبرة، والتخصص، على الرضا الوظيفي لدى العاملين، استخدمت الباحثة استبانة هالبن وكروفت لوصف المناخ التنظيمي (O, C, D, Q) ومقياس وصف المهنة (jDI) الذي أعده سمث وكندل وهالبن، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، الخبرة، المناخ التنظيمي) على الرضا الوظيفي.

\*- دراسة أ المسند (1994) بعنوان "نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات" هدف الباحث إلى دراسة نمط المناخ المؤسسي

السائد في جامعة قطر كما يراه أعضاء هيئة التدريس، وعلاقته ببعض المتغيرات وقد تكونت عينة الدراسة من (350) عضو تدريس، وقد خلصت الدراسة إلى ظهور فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور في أبعاد الألفة والتركيز على الإنتاج لصالح الذكور، وأن هناك شعور له أثر للإناث بشكلية العمل ودرجة أقل من الألفة مقارنة مع الذكور، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأعضاء المدرسين والإداريين داخل الجامعة حيث أن الفئة الثانية رأت أن هناك درجة أكبر من الإنسانية والتركيز على الإنتاج، بينما رأت الفئة الأولى بأن هناك درجة أكبر من الشكلية في العمل.

\*- دراسة الرببجات (1994) بعنوان "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات تربية عمان العاصمة وأثره في اتجاهات الطلبة نحو لمدرسة" هدفت إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان في اتجاهات الطلبة نحو مدارسهم من خلال التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ومدى اختلاف اتجاهات الطلبة نحو المدرسة باختلاف المناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم، إضافة إلى متغيرات أخرى مثل الجنس، وحجم المدرسة، والسلطة المشرفة، وقد استخدم الباحث استبانتين: استبانة وصف المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، واستبانة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة.

وقد تكونت عينة الدراسة من (627) معلماً ومعلمة و (778) طالباً وطالبة، أخذت بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، الذي تشكل من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية، ومن معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة. واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. وقد أشارت النتائج إلى أن: المدارس الثانوية والخاصة في تربية عمان تتوزع على أنماط المناخ التنظيمي الخمسة (الاستقلالي، والمألوف، والمنضبط، والأبوي، والمغلق بنسب متفاوتة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى إلى اختلاف المناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم

\*- دراسة المصري (1994) دراسة بعنوان "تحليل أنماط المناخ المدرسي، من وجهة نظر المعلمين، في مدارس الوكالة والمدارس الخاصة في منطقتي الخليل وبيت لحم، وعلاقته بالتكيف الأكاديمي، من وجهة نظر الطلاب" وهدفت الدراسة إلى:

1- تحديد أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس منطقتي الخليل وبيت لحم الخاصة الأساسية والتابعة لوكالة الغوث. معرفة الفروق في تصورات المعلمين للمناخ المدرسي، تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية: نوع أعضاء هيئة التدريس، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، والسلطة المشرفة، وحجم المدرسة، ونوع طلبة المدرسة، وموقع المدرسة.

وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، و (341) طالباً وطالبة موزعين على (25) مدرسة وكالة وخاصة في الخليل وبيت لحم.

واستخدمت الدراسة استبانة المناخ المدرسي التي طورتها الباحثة، بهدف تحليل أنماط المناخ المدرسي، وتضمنت الاستبانة ستة أبعاد رئيسة هي: التماسك المؤسسي، والروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية، والحفز، وتأثير المدير، والبعد المادي. وبلغ عدد فقرات الاستبانة (65) فقرة. كما استخدمت الدراسة أداة أخرى، استبانة التكيف الأكاديمي المترجمة، والمعدلة عن استبانة هنري بورو (1949) للتكيف الأكاديمي، بلغ عدد فقرات الاستبانة (60) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعلمين والمعلمات بشكل عام، وإنما تميزت الإناث عن الذكور في استجابتهن على الأبعاد التالية: التماسك، والحفز، وتأثير المدير، والبعد المادي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,01$ ) بشكل عام، تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة القصيرة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع طلبة المدرسة بشكل عام وعلى كل بعد من الأبعاد التالية: التماسك، والروح المعنوية والحفز، وتأثير المدير، والبعد المادي، وجميع هذه الفروق كانت لصالح مدارس الإناث.

\*-دراسة جرادات (1997) بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر التربويين والمعلمين في محافظة إربد" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مراعية للتوزيع الجغرافي مؤلفة من (413) معلماً ومعلمةً و (143) مشرفاً ومشرفةً وللتحقق من هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لقياس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات. واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب: علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته ثم البناء المدرسي يلي شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

حيث أكدت على أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب: 1- علاقة المدير مع المسؤولين 2- شؤون العمل الإداري وسياسته 3- ثم البناء المدرسي، يلي ذلك شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ومن ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

\*- دراسة طعمانة (1996) بعنوان "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن" هدفت الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (37%) من العاملين في (23) وزارة و (201) دائرة مركزية و (27) مؤسسة عامة.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

(1) كانت الاستجابات بشكل عام سلبية نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام وذلك في خمسة مجالات: القيادة، المكافأة، الصراع التنظيمي، السلطة، والمسؤولية والتدريب، لكنها إيجابية نحو بعدي البيئة التنظيمية وإجراءات العمل.

(2) أشارت الدراسة إلى وجود فروق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي تحوي وحدات تطوير إداري متخصصة، وتلك التي لا يوجد فيها مثل هذه الوحدات وذلك لمصلحة الأولى.

\*- دراسة العثمانة (1996) بعنوان تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك. ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً في تقييم أعضاء هيئات التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك تعود إلى متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس والخبرة في التعليم الجامعي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (350) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (676) عضواً. وقد قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة حيث تضمنت ستة مجالات للمناخ التنظيمي. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقييم أفراد عينة الدراسة للمجالات الستة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين المتعدد للتعرف ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة في تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة كان الأسلوب القيادي والإداري ثم العلاقات والاتصالات ثم اتخاذ القرارات والصلاحيات يليه حوافز العمل ثم الإجراءات والسياسات وأخيراً فرص التقدم والنمو المهني. فتوصلت الدراسة إلى أكثر المجالات ممارسة في تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة فكان الأسلوب الإداري والقيادي، ثم العلاقات والاتصالات ثم اتخاذ القرارات والصلاحيات، يليه حوافز العمل، ثم الإجراءات والسياسات، وأخيراً فرص التقدم والنمو المهني.

\*- دراسة الشقصي (1999) بعنوان "نمط المناخ لتنظيمي لسائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" حيث كانت تهدف إلى تعرق أنماط المناخ التنظيمي السائد بكليات المعلمين والمعلمات في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث مقياساً لقياس المناخ التنظيمي ومقياساً لقياس النمط القيادي. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومرتبة الأهمية النسبية، واختبار (ت) (Test-t) وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه، للإجابة عن أسئلة الدراسة. وخلصت النتائج إلى 1- أن هناك مناخاً تنظيمياً إيجابياً يسود كليات التربية للمعلمين والمعلمات، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2- وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المناخ بين الذكور والإناث.

\*- دراسة أبو سمرة (1999) بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة الدراسة التي استخدمها العثمانة لتقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك والتي تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس فيها.

وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة بشكل عام ولكل مجال من مجالاته، وتبعاً لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، الجنس ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية، والخبرة في جامعة القدس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها بشكل عام كان متدنياً، وأن تقييمهم للمجالات الفرعية كان متفاوتاً حيث تراوحت نسبة التقييم ما بين 0.89/ - 0.29/ لمجال الأسلوب الإداري القيادي و 0.61/ - 0.57/ لمجال العلاقات والاتصالات.

\*- **دراسة قطاونة (2000)** بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى كل من المناخ التنظيمي، والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده مركزية القرارات، الانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز والسلوك الإبداعي، والتعرف إلى العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والخبرة، والوظيفة، والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين). ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثل (25%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (252) مشرفاً إدارياً، وقد أظهرت الدراسة أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي كانت إيجابية، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعد مستوى عالٍ، وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، حيث اتضح أن الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في حين لم تظهر فروق ذات دلالة على المتغيرات الأخرى.

\*- **دراسة المعشر (2000)** بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" حيث هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت (327) من أفراد الأجهزة الإدارية العاملين في هذه الجامعات ومن مختلف الوظائف، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استبانة صممت لهذه الغاية واشتملت على معلومات شخصية وعلى تقييم أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة، وهي اتخاذ القرارات والبيئة التنظيمية والانتماء والعلاقات الاجتماعية. وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS/pc+) لمعالجة البيانات إحصائياً وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات المبحوثة لأبعاد المناخ التنظيمي يعزى إلى المؤهل العلمي، والوظيفة، والجنس، وسنوات الخبرة ومكان العمل.



وقد أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية هو في مجمله متوسط مما يحتم على الإدارات في الجامعات إعطاء موضوع المناخ التنظيمي فيها الأهمية اللازمة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم المناخ التنظيمي بين العاملين في الجامعات الرسمية والخاصة، ولصالح الجامعات الخاصة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي، ومتغير الوظيفة، وكانت النتيجة لصالح الجامعات الخاصة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وباقي المتغيرات: كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واتخاذ القرارات. ولم يتبين أية فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

\*- دراسة بشايرة (2003) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية، هدفت معرفة أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعتين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين الذين يقومون بأعمال إدارية، وبلغ عددهم (628) موظفاً، واختير من بينهم (314) موظف كعينة للدراسة، وهم يمثلون نسبة 50% من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائجها أن المناخ التنظيمي السلبي يمثل الصفة الغالبة، إذ اختاره (192) موظفاً بنسبة 61% من عينة الدراسة، وأن المناخ التنظيمي الإيجابي قد اختاره (122) موظفاً بنسبة 39% من عينة الدراسة، وكانت درجة رضا الموظفين الإداريين في الجامعتين متوسطة على جميع مجالات الرضا الوظيفي وبمتوسط حسابي مقداره 2,84% وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس الرضا الوظيفي، لصالح المناخ التنظيمي الإيجابي مقابل المناخ التنظيمي السلبي.

\*- دراسة الرشيد والصالح (2005) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت حول طبيعة المناخ المدرسي، نظام الفصلين، وقد ضم مجتمع

البحث جميع معلمي المرحلة الثانوية نظام الفصلين والبالغ عددهم (3887) معلماً ومعلمة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث قاما ببناء استبانة

وقد جرى اختيار مقياس ليكرت الرباعي (likert scale) واستخدم الباحثان المتوسطات، والانحرافات المعيارية، واختبار ((t-test, وتحليل التباين (one-way anova), والمقارنات الثنائية. وقد دلت النتائج على أن هناك تعاوناً ملحوظاً بين المعلمين وإدارة المدرسة، كما أن التعاون بينهم لا بأس به، وأن المناخ الذي يعيشه الطالب جيد نوعاً ما.

\*- **دراسة الرفاعي (2005)** بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة، والتعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، وإلى تحديد أثر نمط المناخ التنظيمي السائد في رضاهم الوظيفي وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية تمثل ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة وبلغت العينة (352) عضو هيئة تدريس، وقد قام بتطوير استبانة كأداة للدراسة، ولمعرفة نمط المناخ التنظيمي السائد استخدم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. وقد خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة عالية، وأن المؤسسات ذات المناخ الإيجابي تظهر فيها مستويات أفضل من الأداء، وتركيز أكثر دقة على الأهداف مقارنة بالمؤسسات ذات المناخ السلبي، والمؤسسات ذات المناخ التنظيمي الإيجابي تكون ذات مستوى أداء أفضل من المؤسسات ذات المناخ السلبي.

\*- **دراسة جرار (2006)** بعنوان المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات العاملين في وزارة الرياضة والشباب نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بوجه عام، والأبعاد الستة بوجه خاص وهي: الأسلوب الإداري والقيادي، والهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية، وأنماط الاتصال، واتخاذ القرارات، وفرص التقدم والترقي العمل، ونظام التحفيز. ويشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية بكل فئاتهم

الوظيفية والبالغ عددهم 275 موظفاً، أما عينة الدراسة فقد اقتصرت على الفئات التالية:  
المديرين العاملين، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم 213 موظف، وقد استخدم  
الباحث الاستبانة أداة للبحث أعدت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد استخدم الباحث تحليل  
التباين الأحادي، واختبار شيفيه، واختبار (L S D) لتحليل النتائج، وقد توصل الباحث إلى النتائج  
التالية:

أن اتجاهات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي كله ونحو كل  
بعد من أبعاده الستة تعد سلبية. كما أظهرت الدراسة أن مديرية أريحا تليها مديرية سلفيت أكثر  
المديريات التي لدى العاملين فيها اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب  
والرياضة

#### الدراسات الأجنبية:

\* - دراسة هالبن (Halpin,1966) حيث قام بدراسة لتحديد العوامل البيئية المسؤولة عن تباين  
المناخ التنظيمي للمدرسة، استخدم لذلك استبانة وصف المناخ التنظيمي المكونة من (64) فقرة  
تم توزيعها على ثمانية متغيرات حددت باستخدام التحليل العملي على مستوى الفقرات، أربعة  
منها تتعلق بسلوك مدير المدرسة، والأربعة الأخرى تتعلق بسلوك المعلمين. تألفت عينة الدراسة  
من 71 مدرسة ابتدائية تم اختيارها من جميع المناطق في الولايات المتحدة وبلغ عدد العاملين  
فيها (1151) فرداً اعتبروا أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة باستخدام التحليل العملي  
على مستوى المتغيرات إلى تحديد ثلاثة عوامل رئيسة مسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي  
للمدرسة هي: الحاجات الاجتماعية، وتصف سلوك الأفراد الموجه نحو إشباع حاجاتهم الفردية  
أو نحو بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين؛ والروح المعنوية وتعكس التفاعل بين القائد  
والمجموعة؛ والضبط الاجتماعي ويمثل سلوك المدير في توجيهه وضبط ممارسات العاملين معه  
من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

\* - دراسة مكلجسن وجوينر (Mikkegson& joyner,1980) لاختبار العلاقة بين المناخ  
التنظيمي للمدارس الابتدائية والتحصيل في القراءة لدى طلاب الصف الثالث الابتدائي. تم تطبيق

الدراسة على ثلاث مقاطعات في الشمال الشرقي من ولاية كارولينا، ووزعت الاستبيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي على أعضاء الهيئات التدريسية في عشر مدارس ابتدائية ليحددوا فيها إذا كانت المدرسة تشكل نظاماً مفتوحاً أم مغلقاً. استخدم الباحثان اختبار كارولينا للتصنيف ((Carolina) Achievement Test) لقياس التحصيل في القراءة لدى الطلاب. دل التحليل المقارن للبيانات المتجمعة على أن هناك اختلافاً جوهرياً في التحصيل في القراءة بشكل عام، بين طلاب بيئة النظام المدرسي المفتوح وطلاب بيئة النظام المدرسي المغلق. كما كشفت الدراسة عن أن الطلاب في المدارس ذات المناخ التنظيمي المفتوح قدموا أداءً أفضل بشكل كبير على بعدين من أبعاد القراءة، من أداء الطلاب في المدارس ذات المناخ التنظيمي المغلق.

\*-دراسة لوفلانـد (Lofland,1985) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند المعلمين في مدارس مختارة من المدارس الحكومية في مقاطعة كولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وصنف المناخ التنظيمي من المفتوح إلى المغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وقد استخدم الباحث مقياسين: الأول للمناخ التنظيمي، والثاني للرضا الوظيفي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة لنوع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

\*-دراسة جاهانشاه (Jahanshah1985) فقد درس فيها العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند المديرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجامعات مختارة في ثلاث من ولايات الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (256) إدارياً في كليات المجتمع، واستخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي، واستبانة دليل وصف المهنة، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ذي دلالة بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي للمعاهد والكليات العليا والرضا الوظيفي للإداريين والأكاديميين.

\*- دراسة سمث (1997): تناولت الدراسة العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم، واستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد

العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (9) مديريين و (131) معلماً للمرحلة الثانوية، واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك القيادي حيث كان معامل الارتباط (0,88) والذي كان دالاً إحصائياً، وتوحي نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم. ثم تم مقارنة البيانات المتحصلة من كلتا الأداتين وتحليلها للنظر في العلاقة بين تغيب المعلم وأبعاد المناخ التنظيمي الثمانية لهذه الدراسة، كما تم حساب معامع ارتباط بيرسون (Person) من أجل الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، وبعض الفرضيات الثانوية لها، وأظهر تحليل البيانات وجود ارتباطاً لما يلي: كان سلوك المعلم الملتزم وسلوك المعلم غير الملتزم مرتبطاً بنسبة غياب المعلم، ولم يتم تبيان أية نتائج هامة أخرى.

\* - دراسة سويني (Sweeney,1997) بدراسة مضامين الجنس على تصورات معلمي المدارس المتوسطة عن المناخ التنظيمي والسمات القيادية للمديرين ، وكان غرض الدراسة هو معرفة التصورات المختلفة لدى الرجال والنساء فيما يخص المناخ المدرسي في المدارس المتوسطة في منطقة تعليمية مدنية وعلاقات وتفاعلات هذه التصورات مع الاستخدام المرن والناجح للأساليب القيادية، حيث وجد أن هناك علاقة سلبية بين الاستخدام لفاعل للأسلوب القيادي ولحاجات الاجتماعية للمعلمين، ولم يجد فروقات بين الجنسين والاستخدام المرن الفاعل للأسلوب القيادي، ولم يتأثر بجنس المعلم إلا بمقياس ثانوي واحد من مقاييس المناخ وهو الحاجات الاجتماعية للمعلم.

كما بينت الدراسة أن العوامل المتعلقة بالعمل نفسه لها دور بارز في انطباع الموظف بالنسبة لبيئة العمل: مثل سنوات الخبرة، ومستوى العمل.

\* - دراسة توران، (Tooran,1998) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقام الباحث ببناء استبانة اشتملت على أربعة أبعاد للمدير، واستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين. استخدم الباحث المتوسطات الحسابية وتحليل التباين

المصاحب (ANOVA) واختبار ( T) للاختبار الفرضيات. أشارت النتائج إلى أن هناك فروق دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي انطبعا واضحا عن سلوك الإدارة فيها وسلوك المعلمين. والذي يمكن أن يستخدم لوصف هوية وطبيعة حياة المعلمين وإدارتهم داخل المدرسة.

\*- دراسة فيلان (Phelan,1999) حيث قام بدراسة العلاقة بين تصورات الطلاب وتصورات المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارسهم وسعت الدراسة الراهنة لتحديد ما إذا كان المناخ التنظيمي المميز موجوداً في التنظيم المدرسي الأساسي من المدير نزولاً إلى الطلاب، وكان السؤال الرئيسي الذي طرحته الدراسة هو "هل هناك ارتباط بين كيفية تصور المعلم وتصور الطلبة للمناخ التنظيمي في مدرستهم؟ ولهذه الدراسة تم انتقاء تسع مدارس أساسية في مقاطعة (Bergen) في أمريكا ستة منها مدارس عامة حكومية وثلاث مدارس خاصة، وتم تطبيق مقياس (Likert) ضمن استبانة على عينة من (47) معلماً و (909) طالباً، كما تم إجراء اختبار (T.Test) للبتاين بين مجاميع المعلمين ومجاميع الطلاب المقسمين على أساس المدارس الأولى لهم ثم على أساس الصفوف، كانت هناك ثلاثة استنتاجات رئيسة استناداً لنتائج الدراسة هي:

- هناك علاقة بين تصورات الطلاب وتصورات المعلمين للمناخ التنظيمي لمدارسهم فالمدارس التي وجدها المعلمون أكثر تشاركية وجدها الطلاب أكثر إقبالاً.

أما عن مجاميع معلمي الصفوف فقد كانت هناك فروق على كل المقاييس الثانوية بما في ذلك الرضا الوظيفي للمعلمين، كما كانت هناك أيضاً بعض الملاحظات الأدق، فالمعلمون الذين وجدوا مديرهم أكثر انفتاحاً وميلاً للمشاركة كان يتم اعتبار هؤلاء المعلمين بدورهم أكثر تحمساً وودية وانتباهاً واهتماماً من قبل طلبتهم، كما بدا أيضاً أن طلبتهم يحبون التعلم ويستمتعون في المدرسة بشكل أهم.

\*- دراسة باشيارد (Pashiard,2000) في المدارس الابتدائية بعنوان المناخ المدرسي في المدارس الأساسية والثانوية: آراء مديري ومدرسين قبرصيين، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول

المناخ المدرسي، وهل هناك اختلاف محدد حول المناخ المدرسي بالاعتماد على الجنس وسنوات الخبرة بالنسبة للمشاركين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية بلغ عددهم (574) معلماً ومديراً في المدارس الأساسية، و (780) معلماً ومديراً في المدارس الثانوية، وقد استخدمت وسائل وطرق مختلفة وصفية واستنتاجية لتحليل المعلومات وحسبت الفروق وأظهرت الدراسة النتائج التالية: بالنسبة للجنس أن الإناث يشعرون بالرضا أكثر من الذكور حول الأجواء المدرسية في مدارسهن. وأن معلمي المدارس الأساسية يشعرون بالإيجابية والتفاؤل أكثر بالنسبة لنوعية التعليم المقدم للطلبة مقارنة مع معلمي المدارس الثانوية. كما أظهرت النتائج أن المعلمين (أساسي وثانوي بدوا خائبي الأمل بالنسبة لمجال التعاون ومجال التنظيم والإدارة، كما أشارت الدراسة إلى أن المعلمين ليسوا راضين عن نظام المراقبة والإشراف المستخدم.

\*-دراسة ريموندج (Reemondg,2001) حيث قام بإجراء مسح على مديرات المدارس العامة في جنوب نيو مكسكو وعلى المعلمات لديهن من أجل تحديد الأسلوب القيادي لمديرات المدارس والمناخ المدرسي. شاركت (18) مدرسة منها (15) أساسية و (3) ثانوية. وتمت مقارنة الأسلوب القيادي للمديرات الناطقات بالإسبانية مع الأسلوب القيادي للمديرات الناطقات بغير الإسبانية وذلك بمقارنة الأسلوب الذي تحدثت عنه المديرية نفسها مقارنة مع الأسلوب القيادي الذي أوردته المعلمات.

استخدمت هذه الدراسة "مسح المقارنات القيادية" من أجل تحديد الأسلوب القيادي كما استخدمت استبانة وصف المناخ التنظيمي لتحديد مناخ المدرسة. وكانت نتائج الدراسة أن المديرات الناطقات بالاستبانة لم يكن أكثر احتمالاً لأسلوب القيادة التحويلية من المديرات غير الناطقات بالإسبانية، كما لم يتم العثور على ارتباط بين الأسلوب القيادي مع مناخ كل مدرسة جرى عليها البحث.

\*-دراسة هايكنز (Haycens,2002) تفحصت هذه الدراسة تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية. تم قياس ومقارنة

التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات السلوكيات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي، والبحث في ثلاثة مؤشرات لسلوك المدير المنفتح وهي: الداعم، والموجه، والمتقيد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التآلف، والالتزام، والسلوك المتحرر، وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشر إجمالي انفتاحية المدرسة. تم جمع البيانات من خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم بلغت نسبة الإجابة 50/ إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و (133) معلماً.

تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي مزدوج الأبعاد عن طريق برمجيات مصممة خصيصاً لتفسير النتائج. وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية واستبانة صممها الباحث لجمع معلومات ديمغرافية.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحاً، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعياري فإن المعلمين تصوروا مناخاً انفتاحياً. وفي المدارس التي أحرز فيها المديرين نقاطاً دون المعدل فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

\*- دراسة أبو بكر. م (Abubakr,2005) بعنوان نحو مكان عمل عالي الأداء تحقيق مناخ مشترك والتحديات التي تواجه ذلك في جامعتي الشارقة، والإمارات العربية المتحدة وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وزعت على 600 موظف من جميع الدرجات، اختيروا من 17 مؤسسة في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال تحليل ودراسة الاستبانات تبين أن الأفراد الذين لهم خبرة طويلة في مجال العمل أبدوا نوعاً من الرضا أكثر من الموظفين الأقل خبرة بالنسبة لبيئة العمل عندهم لأنهم لا يحبون تغييرها وقد اعتادوا عليها، علاوة على ذلك فإن قديمي الخبرة يتمتعون بوضع أفضل ومراكز أعلى من قلبي الخبرة ويتلقون مكافأة وحوافز أكثر، لذلك فإنهم ينظرون إلى مناخ العمل بشكل إيجابي أكثر.



كما دلت النتائج على أن العوامل الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي) لم يلعب دوراً بارزاً في توضيح الفروقات في انطباع الموظفين بالنسبة لبيئة العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض ومراجعة دقيقة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي في المنظمات, تبينت الباحثة ما يلي:

1- أن معظم الدراسات تناولت شريحة واحدة من المجتمع وهي شريحة طلبة الجامعات والتعليم العالي كدراسة: عكاشة (1989) ودراسة المسند (1994) ودراسة عثمانة (1996) ودراسة الشقصي (1999) ودراسة المعشر (2000) ودراسة عبد العليم (2003) ودراسة الرفاعي (2005) ودراسة جرار (2006). ودراسة جاهان شاه (1985).

2- معظم الدراسات تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بمتغير آخر كالرضا الوظيفي كدراسة: عكاشة (1999) ودراسة شهاب (1994) ودراسة الربيحات (1994) ودراسة طعمانة (1996) ودراسة القطوانة (2000) ومحمد فتحي (2001) والصافي (2001) ودراسة الرفاعي (2005).

3- هدفت بعض الدراسات إلى تحديد نمط المناخ السائد في المؤسسات, كدراسة المسند (1994), والمصري (1994), وأحمد وأبو الوفا (1998) والشقصي (1999), ودراسة لويس (2002).

4- معظم الدراسات ركزت على نفس المتغيرات: كالحفز والاعتبارية، والروح المعنوية، والانفكاك، والإعاقة والانزواء، والإنتاجية. كدراسة: العلي (1981) ودراسة الشيخ علي (2003).

5- معظم الدراسات ركزت على المتغيرات المستقلة (الجنس، الخبرة، والسلطة المشرفة كدراسة: الربيحيات (1994) وشهاب (1992) والمصري (1994).

6- أن معظم الدراسات السابقة حاولت دراسة تصورات العاملين في المنظمات المختلفة للمناخ التنظيمي السائد فيها معتمدة على مجموعة من الأبعاد اشتقت من الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وبعد المراجعة الدقيقة تبين أن معظم الدراسات اشتركت بالأبعاد التسعة التالية: الأنماط القيادية، نظام الحوافز، أنماط الاتصالات، الصلاحيات، اتخاذ القرارات، وفرص التقدم والترقي، والعلاقات التنظيمية، وإجراءات العمل، العمل الجماعي. كدراسة بني مجمد (2001) والربيحيات (1994).

7- أن نتائج الدراسات السابقة عكست تصورات العاملين في المنظمات المبحوثة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها تراوحت بين تصورات إيجابية في بعضها، وسلبية البعض الآخر، وأن هذه التصورات تختلف باختلاف المناخ التنظيمي. السائد.

8- أن جميع الدراسات السابقة أوصت بضرورة تحسين المناخ التنظيمي في المنظمات، لما لذلك من أثر إيجابي على سلوك العاملين وعلى دافعيتهم للعمل. كدراسة عماد الدين، ودراسة الربيحيات (1994).

9- أن معظم الدراسات إن لم يكن جميعها، استخدمت المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي بإعداد استبانة تعكس أبعاد المناخ التنظيمي كما حددتها الدراسة. كدراسة الرفاعي (2005) وقطاونة (2000) وعكاشة وشهاب وعثمانة وبني محمد.

وعليه ترى الباحثة أن هدف الدراسة الحالي يختلف عن هدف معظم الدراسات السابقة وهي دراسة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها حيث تبنت سبعة أبعاد رئيسة لم تتناولها بمجملها الدراسات السابقة وهذه الأبعاد هي: الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، الطلبة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، التعاون، ظروف العمل وأعباءه، القوانين

الإدارية، كما تناولت متغيرات ديمغرافية لم تتناولها الدراسات السابقة مجتمعة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم، العمر، مكان السكن. وتتسجم مع الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة.

وما يميز هذه الدراسة:

1- أنها تناولت واقع المناخ التنظيمي كما هو كائن في بقعة جغرافية تعيش ظروفاً اقتصادية وسياسية واجتماعية ونفسية صعبة للغاية يعرفها القاصي والداني، للوقوف على دقائق الأمور، ومعرفة واقع هذا المناخ رغم الظروف الصعبة ومدى تأثره بالمتغيرات التالية: الجنس والعمر، ومكان السكن والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2- بكونها من بواكير الدراسات -في حدود علم الباحثة- في محافظات شمال فلسطين، حيث كان هناك دراسات تناولت محافظة واحدة فقط كدراسة-المصري حيث كانت على محافظتي بيت لحم والخليل وعلى المدارس الوكالة والخاصة. ودراسة عطا الله (1995) على المدارس الحكومية ووكالة الغوث في مدينة نابلس، ودراسة سلمي (1998) على محافظات غزة.

3- أنها تناولت المدارس الثانوية فقط، واستثنت المدارس الأساسية. وذلك لما للمدارس الثانوية من خصوصيات حيث أن لمعلمي المدارس الثانوية خصوصيات ومواصفات تميزهم عن معلمي المدارس الأساسية من حيث المؤهل العلمي، والخبرة في التعليم، والكفاية في العمل. كما أن عدد المدارس الثانوية قليل بالنسبة للمدارس الأساسية. ويعود ذلك إلى أن نسبة المتسربين من المرحلة الثانوية عالية إذا ما قيست بنسبة المتسربين من طلبة المرحلة الأساسية، ويعود ذلك لإلزامية التعليم الأساسي، وانخفاض سن الزواج بالنسبة للفتيات.

4- بأنها تناولت واقع المناخ التنظيمي في منطقة جغرافية واحدة-محافظات الشمال فقط- واستثنت محافظات الجنوب، ويمكن تفسير ذلك بكون المجتمع الفلسطيني مقسماً إلى أجزاء منفصلة عن بعضها بعضاً بسبب الحواجز والإغلاقات والتقسيمات السياسية التي أوجدها الاحتلال، حيث مناطق (أ) و (ب) و (س) منها ما هو تابع للسلطة الوطنية الفلسطينية والقسم الآخر

لإسرائيل، ومنها ما هو خلف الجدار. مما يجعل لكل قرية ومدينة ومخيم خصوصية وظروف تختلف عن البقعة الأخرى، لهذا لا يمكن تعميم النتائج في المديرية الواحدة على جميع المديريات، وبسبب صعوبة الوصول إلى محافظات الجنوب للأسباب الآتية الذكر..

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الأداة.
- ثبات الأداة.
- إجراءات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين والبالغ عددهم (6399) معلماً ومعلمة، موزعين على سبع مديريات هي: نابلس وطولكرم وجنين وقباطية وطوباس وقلقيلية، ومحافظة سلفيت، وعلى مدارس الذكور والإناث والمدارس المختلطة بواقع (124) مدرسة ذكور، و (131) مدرسة إناث، و (41) مدرسة مختلطة، و (5) مدارس صناعية.

**الجدول (1):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديريات:

المحافظة	الجنس	العدد	النسبة
نابلس	ذكر	855	13,39
	أنثى	1085	17,12%
طولكرم	ذكر	560	8,83%
	أنثى	470	7,41%
قلقيلية	ذكر	420	6,63%
	أنثى	380	5,99%
سلفيت	ذكر	395	6,23%
	أنثى	335	5,28%
جنين	ذكر	490	7,73%
	أنثى	540	8,52%
قباطية	ذكر	310	4,89%
	أنثى	370	5,84%
طوباس	ذكر	90	1,42%
	أنثى	90	1,42%
المجموع		6390	100%

يتضح من الجدول (1) أن محافظة نابلس قد احتلت المركز الأول باستحواذها على العدد الأكبر من مجتمع الدراسة وعيبتها حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (1940) معلماً ومعلمة ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، ويمكن أن يفسر ذلك من وجهة نظر الباحثة أن محافظة نابلس من أوسع محافظات الشمال، وهي عاصمة فلسطين الثقافية والسياسية، بالإضافة إلى ذلك لم ينفصل عن هذه المحافظة محافظات أصغر كما حدث في المحافظات الأخرى كجنين وطولكرم. يليها في المرتبة الثانية محافظتي طولكرم وجنين حيث حصلت كل منهما على ما نسبته (16%) من مجتمع الدراسة. يليها محافظة قلقيلية حيث بلغت نسبة المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة (12،5%)، علماً أن محافظة قلقيلية انفصلت عن محافظة طولكرم.

يليها محافظة سلفيت حيث حصلت على ما نسبته (11%) من مجتمع الدراسة، علماً أنه انفصلت عن محافظة قلقيلية بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية. يليه وفي المرتبة السادسة مديرية قباطية التي انفصلت بدورها عن محافظة جنين وحصلت على ما نسبته (10،5%) من مجتمع الدراسة. وتأتي في المرتبة السابعة والأخيرة محافظة طوباس حيث حصلت على ما نسبته (2،5%) من مجتمع الدراسة، ومن الجدير ذكره أن محافظة طوباس انفصلت هذا العام 2007/2006 عن محافظة جنين.

من الملاحظ أن نسبة المعلمات تفوق نسبة المعلمين في مديرتي نابلس وقباطية، في حين تكاد تساويها في بقية المحافظات، ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة باهتمام المجتمع الفلسطيني بالتعليم بشكل عام وبتعليم المرأة بشكل خاص.

**الجدول (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس**

الجنس	التكرار	المجموع	النسبة
ذكر	332	332	52%
أنثى	307	307	48%
المجموع	639	639	100%

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	108	16%
بكالوريوس	471	73,7%
ماجستير فأعلى	60	9,4%
المجموع	639	100%

الجدول (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	162	25,4%
من 5-10 سنوات	220	34,4%
أكثر من 10 سنوات	257	40,2%
المجموع	639	100%

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية
مدينة	183	28,6%
قرية	429	67,1%
مخيم	27	4,2%
المجموع	639	100%

الجدول (6) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	162	25,4%
من 30-40 سنة	242	37,9%
أكثر من 40 سنة	235	36,8%
المجموع	639	100%



#### الجدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم

النسبة	التكرار	المديرية
29,7 %	190	نابلس
15,6 %	100	جنين
12,1 %	77	سلفيت
10,8 %	69	قباطية
16,7 %	107	طولكرم
2,7 %	17	طوباس
12,4 %	79	قلقيلية
100 %	639	المجموع

#### عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة تمثل ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة حيث بلغت (639) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها بحسب المديريات والجدول (2) (3) (4) (5) (6) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لتقييم المناخ التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. حيث قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات -كدراسة الرفاعي (2005)، وقطاونة (2000)، وجرار (2006)، وسليمان (1986) والريبيحات (1994) والذيابات (2002)، والذنيبات (1999)، وعكاشة (1989)، وقطينة (1995) -ببناء استبانة حيث تضمنت (72)فقرة موزعة على سبعة مجالات هي:الاتصال والتواصل،التنظيم الإدارة،الطلبة،المجتمع المحلي وأولياء الأمور،التعاون،ظروف العمل وأعباءه،القوانين الإدارية.

وقد اشتملت الاستبانة على جزأين، يهدف الأول إلى جمع المعلومات الذاتية عن أفراد مجتمع الدراسة، والجزء الثاني يهدف إلى قياس واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

### صدق الأداة:

بعد أن تمت صياغة فقرات الدراسة بصورتها الأولى قامت الباحثة بعرضها على (11) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية للحكم على مدى فاعليتها وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في:

\*- مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.

\*- سلامة التعبير والتراكيب اللغوية.

\*- عدم التداخل والتكرار بين الفقرات.

\*- مدى وضوح الفقرات.

بعد ذلك تم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم، بحيث أصبح عدد الفقرات (63) بعد أن كانت (72)، حيث أسقطت تسع منها لعدم ملاءمتها لأغراض الدراسة.

### ثبات الأداة:

قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لاحتساب الاتساق الداخلي للفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، وكذلك الدرجة الكلية للمجالات، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

**الجدول (8): معاملات ثبات مجالات الاستبانة.**

الثبات	المجالات
0,80	مجال الاتصال والتواصل
0,91	مجال التنظيم والإدارة
0,83	مجال الطلبة
0,80	مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور
0,90	مجال التعاون
0,71	مجال ظروف العمل وأعبائه
0,74	مجال القوانين الإدارية
0,95	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (8) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0,71-0,91)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0,95) وجميعها تعبر عن معاملات ثابتة جيدة تفي بأغراض الدراسة.

**إجراءات الدراسة:**

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- 1- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية وتحكيمها.
- 2- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- 3- تم توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (الملحق رقم 3).
- 4- بعد أخذ موافقة الوزارة تم توجيه كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم في محافظات فلسطين لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق رقم 4).

5- تم توجيه كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحثة  
(الملحق رقم 5)

6- بعد تحديد مجتمع الدراسة. قامت الباحثة بالاتصال بمديريات التربية والتعليم في المحافظات لمعرفة أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية حيث تم تزويدها بقوائم بأعدادهم،  
7- تم اختيار أفراد العينة.

بعد الحصول على أعداد المعلمين والمعلمات من مديريات التربية والتعليم تم اختيار عينة طبقية عشوائية بما نسبته 10% من مجتمع الدراسة بحيث يتناسب وعدد المعلمين والمعلمات في كل مديرية.

8- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات المذكورة وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2007.

9- تم جمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

#### متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على المتغيرات التالية: \*- المستقلة وتشمل:

الجنس: ذكر وأنثى.

المؤهل العلمي:

دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأكثر.

الخبرة في التعليم:

أقل من (5) سنوات، من (5—10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

مكان السكن:

مدينة - قرية - مخيم،

العمر: أقل من (30) سنة، من (30-40) سنة، أكثر من (40) سنة.

**المتغيرات التابعة:**

وتشتمل على درجة استجابة المعلمين والمعلمات على فقرات أداة الدراسة.

**المعالجات الإحصائية:**

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

2- إختبار (t test) لمجموعتين مستقلتين (Independent).

3- تحليل التباين الأحادي (One way-A NOVA) وإختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين

المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك

النتائج:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجداول (9) الاتصال، (10) التنظيم، (11) الطلبة، (12)، المجتمع المحلي (13) التعاون، (14) ظروف العمل (15) القوانين تبين ذلك بينما تبين نتائج الجدول (16) خلاصة النتائج والدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي.

ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للحصول على النسب المئوية الآتية:-

فأكثر درجة واقع كبيرة جدا	%80
درجة واقع كبيرة	% 79.9-70
درجة واقع متوسطة	%69.9-60
درجة واقع قليلة	%59.9-50
درجة واقع قليلة جدا	اقل من %50

## 1 - مجال الاتصال والتواصل:

**جدول (9):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال الاتصال والتواصل (ن = 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	أشعر بالرضا حول المعلومات المقدمة إلي من قبل مدير المدرسة	3.85	77	كبيرة
2	يقدم المدير معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.	3.91	78.2	كبيرة
3	يعد الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً.	3.90	78	كبيرة
4	تعد التعليمات والقوانين والأنظمة الصفية والمدرسية المتبعة واضحة لأي شخص له علاقة بالمدرسة.	3.40	68	متوسطة
5	تعطي المدرسة فرصاً للمعلمين في إيصال المعلومات للمسؤولين	3.37	67.4	متوسطة
6	توجد علاقات إيجابية بين المعلمين في المدرسة تسهل عملية الاتصال والتواصل.	3.81	76.2	كبيرة
7	يحاول المسؤولون بحث مشكلات العاملين الشخصية والمتعلقة بالعمل.	3.81	76.2	كبيرة
<b>الدرجة الكلية للمجال</b>				
		3.58	71.6	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من الجدول (9) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال الاتصال والتواصل، كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 6، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (76.2% - 78.2%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (4، 5) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (68%، 67.4%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال الاتصال والتواصل كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (71.6%).



## 2- مجال التنظيم والإدارة:

**الجدول (10):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التنظيم والإدارة (ن = 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	تقود القوانين والسياسات المدرسية أعمال المعلم وتوجهها.	3.45	69	متوسطة
2	تعد الفرصة أمامك مفتوحة لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.	3.25	65	متوسطة
3	تؤخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي.	3.37	67.4	متوسطة
4	تعد التغذية العكسية المقدمة إليك من قبل مديرك مفيدة في عملك.	3.60	62	متوسطة
5	ترسم المدرسة أهدافها بوضوح.	3.65	73	كبيرة
6	تخطط المدرسة تربوياً بشكل سليم.	3.66	73.2	كبيرة
7	يقوم المعلم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.	4.19	83.8	كبيرة جداً
8	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ.	3.95	79	كبيرة
9	يتابع مدير المدرسة الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف.	4.03	80.6	كبيرة جداً
10	توضع الأدوات والأجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تسهيلاً لاستخدامها.	3.84	76.8	كبيرة
11	يحافظ مدير المدرسة على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.	3.74	74.8	كبيرة
12	يبدو التخطيط متكاملًا بين التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.48	69.6	متوسطة
13	يطبق المعلمون القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.	3.81	76.2	كبيرة
14	يراعي مدير المدرسة التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.	3.98	79.6	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.71	76.8	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (10) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال التنظيم والإدارة، كانت كبيرة جداً على الفقرتين (7، 9) حيث كانت

النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (4، 5، 6، 8، 11، 13، 14) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (73% - 79.6%)، وكانت متوسطة على الفقرات (1، 2، 3، 12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (65% - 69.6%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التنظيم والإدارة كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.2%).

### 3- مجال الطلبة:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقعة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال الطلبة (ن = 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	يعد الطلبة محور الأعمال والنشاطات المدرسية.	3.97	79.4	كبيرة
2	تقدم المدرسة للطلبة تعليماً نوعياً.	3.62	72.4	كبيرة
3	يبدل المعلمون قصارى جهودهم في تقديم الأفضل للطلبة.	4.15	83	كبيرة جداً
4	يساعد التعليم المقدم للطلبة على الإبداع.	3.49	69	متوسطة
5	يحصل معظم الطلبة على تغذية عكسية إيجابية من المعلمين	3.61	72.2	كبيرة
6	يسهم طلبة المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	2.97	59.4	قليلة
7	يشارك طلبة هذه المدرسة في نشاطات خارجية.	3.12	62.4	متوسطة
8	يراعي المعلمون الفروق الفردية بين الطلبة.	3.72	74.4	كبيرة
9	يأخذ الطلبة بمبدأ التعلم الذاتي.	2.78	57.4	قليلة
10	يقدر الطلبة جهود المعلمين اتجاههم.	2.69	54	قليلة
11	يمتثل الطلبة للقوانين والأنظمة المدرسية.	2.88	57.6	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	3.36	67.2	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (11) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال الطلبة، كانت كبيرة جدا على الفقرة (3) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (83%)، وكانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 5، 8) حيث تراوحت النسبة المئوية لاستجابة عليها بين (72.2% - 79.4%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (4، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (68.8%)، (62.4%)، وكانت قليلة على الفقرات (6، 9، 10، 11) حيث تراوحت النسبة المئوية لاستجابة عليها بين (53.8% - 59.4%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال الطلبة كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (67.2%).

#### 4- مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور:

**الجدول (12):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور (ن= 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	يسهم المجتمع المحلي في شراء المواد اللازمة للمدرسة.	2.79	58	قليلة
2	تساعد مجالس الآباء والأمهات في حل مشكلات الطلبة.	2.69	53.8	قليلة
3	تشكل المدرسة مجالس الآباء والأمهات بطريقة ديمقراطية.	3.37	66	متوسطة
4	يساهم أولياء الأمور في إعداد سياسة المدرسة	3.24	62.8	متوسطة
5	ترتبط المدرسة بالمجتمع المحلي بعلاقات ثقة متوازنة ومتبادلة.	3.20	64	متوسطة
6	قلة شكوى المعلمين من الضغوطات الموجهة إليهم من المجتمع المحلي	2.70	54	قليلة
7	تنظم المدرسة لقاءات مبرمجة مع أولياء الأمور.	3.26	63.2	متوسطة
8	تتعامل المدرسة مع أولياء الأمور بصدق وأمان.	3.66	73.2	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.14	62.8	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (12) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور، كبيرة على الفقرة (8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (73.2%)، وكانت متوسطة على الفقرات (3، 4، 5، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (62.8% - 66%)، وكانت قليلة على الفقرات (1، 2، 6) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (53.8% - 58%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (62.8%)

#### 5- مجال التعاون:

**الجدول (13):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التعاون (ن = 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	تسود روح الجماعة في المدرسة.	3.73	74.6	كبيرة
2	يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.	3.69	73.8	كبيرة
3	تؤخذ القرارات بالإجماع في حل المشكلات المدرسية.	3.52	70.40	كبيرة
4	تعد الفرصة متاحة أمامك لتقديم أفكار جديدة يمكن الاستفادة منها من قبل زملائك.	3.48	69.6	متوسطة
5	تشعر أن جهودك مقدره ومعترف بها من قبل الآخرين.	3.25	65	متوسطة
6	يعمل معلمو المدرسة بروح الفريق الواحد.	3.51	70.2	كبيرة
7	بيسود الدفاء في مناخ المدرسة.	3.48	69.2	متوسطة
8	يفيد المعلمون من بعضهم بعضاً أثناء الاستراحة.	3.62	72.4	كبيرة
9	يتعاون المعلمون مع إدارة مدرستهم بشكل كبير.	3.68	73.6	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.55	70	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (13) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال التعاون كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 6، 8، 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70.40% - 74.6%)، وكانت متوسطة على الفقرات (4، 5، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (65%-69.2%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التعاون كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (70%).

#### 6- مجال ظروف العمل وأعباؤه:

**الجدول (14):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال ظروف العمل وأعباؤه (ن = 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	تشعر بالراحة النفسية أثناء تأديتك عملك في المدرسة.	3.48	69.6	متوسطة
2	يحقق عملي لي ذاتي.	3.59	71.8	كبيرة
3	يؤدي المعلم عمله بحرية تامة.	3.50	70	كبيرة
4	تعد ساعات الدوام الرسمي في المدرسة كافية.	4.04	80.8	كبيرة جدا
5	ينظر المعلم للعمل بنظام الخمسة أيام في الأسبوع نظرة إيجابية.	4.18	83.6	كبيرة جدا
6	تكلف إدارة المدرسة المعلم بأعمال كل حسب تخصصه.	3.86	77.2	كبيرة
7	تشعر بأن الأعمال المنوطة بك مرهقة يترتب عليها أعباء ثقيلة.	3.69	73.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.76	75.2	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (14) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال ظروف العمل وأعباؤه، كانت كبيرة جدا على الفقرتين (4، 5) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (2، 3، 6، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (71.8% - 77.2%)، وكانت متوسطة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (69.6%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال ظروف العمل وأعباؤه كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (75.2%).

#### 7- مجال القوانين الإدارية:

**الجدول (15):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال القوانين الإدارية (ن = 639)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
1	تهتم الإدارة بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين.	3.92	78.4	كبيرة
2	تتابع إدارة المدرسة تطبيق القوانين والأنظمة التربوية.	3.94	78.8	كبيرة
3	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة.	3.70	74	كبيرة
4	تتواءم الأنظمة والقوانين المدرسية مع المبادئ النفسية.	3.30	66	متوسطة
5	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة بشكل ديمقراطي.	3.45	69	متوسطة
6	يتغيب معلمو المدرسة عن الدوام كثيراً.	3.40	68	متوسطة
7	يحاظ العلمون على النظام في المدرسة بشكل كبير.	3.79	75.8	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.64	72.8	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (15) أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات مجال القوانين الإدارية، كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74% - 78.8%)، وكانت متوسطة على الفقرات (4، 5، 6) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (66% - 69%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال القوانين الإدارية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72.8%).

#### 8- خلاصة نتائج السؤال الأول:

الجدول (16): الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (ن=639)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الواقع
3	مجال الاتصال والتواصل	3.58	71.6	كبيرة
2	مجال التنظيم والإدارة	3.71	74.2	كبيرة
6	مجال الطلبة	3.36	67.2	متوسطة
7	مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.14	62.8	متوسطة
5	مجال التعاون	3.55	71	كبيرة
1	مجال ظروف العمل وأعباؤه	3.76	75.2	كبيرة
4	مجال القوانين الإدارية	3.64	72.8	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.54	70.8	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (16) ما يلي:

- أن درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (70.8%).

- إن ترتيب مجالات واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال ظروف العمل وأعباؤه (75.2%).

المرتبة الثانية: مجال التنظيم والإدارة (74.2%).

المرتبة الثالثة: مجال الاتصال والتواصل (71.6%).

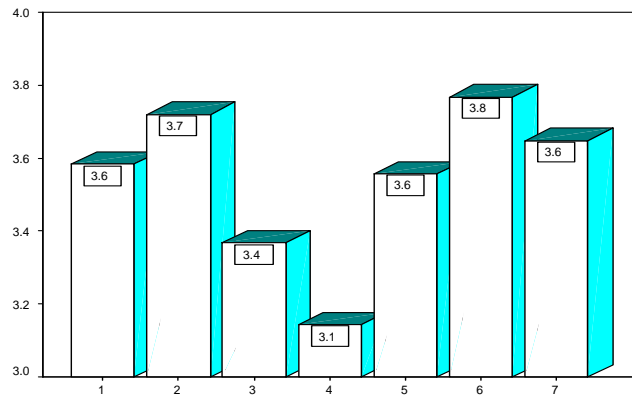
المرتبة الرابعة: مجال القوانين الإدارية (72.8%)

المرتبة الخامسة: مجال التعاون (71%)

المرتبة السادسة: مجال الطلبة (67.2%)

المرتبة السابعة: مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور (62.8%)

وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (1).



الشكل البياني (6): المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة

1=الاتصال والتواصل=2 التنظيم والإدارة =3 الطلبة =4 المجتمع المحلي وأولياء الأمور

5=التعاون =6 ظروف العمل وأعباؤه =7 القوانين الإدارية



## ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس؟

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

**الجدول (17)** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.11	1.56	0.66	3.62	0.70	3.54	مجال الاتصال والتواصل
*0.0001	3.79	0.60	3.82	0.70	3.62	مجال التنظيم والإدارة
*0.0001	3.75	0.56	3.46	0.70	3.27	مجال الطلبة
0.12	1.53	0.51	3.17	0.55	3.11	مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.36	0.90	0.74	3.52	0.83	3.58	مجال التعاون
*0.005	2.83	0.67	3.84	0.68	3.69	مجال ظروف العمل وأعباؤه
*0.04	2.05	0.67	3.70	0.72	3.59	مجال القوانين الإدارية
*0.01	2.55	0.48	3.59	0.56	3.48	الدرجة الكلية

- دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )
- (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجالات: (الاتصال والتواصل، و المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والتعاون) تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجالات: (التنظيم والإدارة، والطلبة، وظروف العمل وأعباؤه، والقوانين الإدارية) والدرجة الكلية بين الذكور والإناث ولصالح الإناث. أي أن المناخ التنظيمي في مدارس الإناث أفضل منه في مدارس الذكور.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي.

**الجدول (18):** المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
مجال الاتصال والتواصل	3.67	3.55	3.61
مجال التنظيم والإدارة	3.74	3.70	3.75
مجال الطلبة	3.44	3.35	3.36
مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.10	3.14	3.17
مجال التعاون	3.49	3.56	3.61
مجال ظروف العمل وأعبائه	3.85	3.75	3.72
مجال القوانين الإدارية	3.60	3.65	3.64
الدرجة الكلية	3.56	3.53	3.55

**الجدول (19):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.25	1.35	0.63 0.46	1.26 296.23 297.49	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الاتصال والتواصل
0.81	0.21	0.09 0.44	0.18 279.59 279.77	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات التنظيم والإدارة
0.42	0.85	0.35 0.41	0.71 266.14 266.86	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الطلبة
0.67	0.39	0.11 0.28	0.22 182.65 182.87	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات المجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.62	0.47	0.30 0.63	0.60 404.73 405.33	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات التعاون
0.28	1.25	0.57 0.46	1.15 294.05 295.25	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات ظروف العمل وأعبائه
0.81	0.20	0.10 0.49	0.20 315.90 316.10	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموعات	مجالات القوانين الإدارية
0.87	0.13	0.038 0.28	0.077 178.68 178.76	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

\*دال إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية

والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة في التعليم.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي.

**الجدول (20):** المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم.

المجالات	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مجال الاتصال والتواصل	3.61	3.59	3.55
مجال التنظيم والإدارة	3.84	3.68	3.67
مجال الطلبة	3.40	3.38	3.32
مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.14	3.16	3.12
مجال التعاون	3.60	3.52	3.54
مجال ظروف العمل وأعبائه	3.78	3.73	3.78
مجال القوانين الإدارية	3.69	3.58	3.67
الدرجة الكلية	3.58	3.52	3.52

**الجدول (21):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم.

الدلالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.72	0.32	0.15 0.46	0.30 297.18 297.49	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال الاتصال والتواصل
*0.02	3.77	1.63 0.43	3.27 276.49 279.77	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال التنظيم والإدارة
0.45	0.78	0.32 0.41	0.65 266.20 266.88	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال الطلبة
0.69	0.36	0.10 0.28	0.20 182.67 182.87	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.62	0.47	0.29 0.63	0.59 404.73 405.33	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال التعاون
0.64	0.44	0.20 0.46	0.41 294.64 295.25	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال ظروف العمل وأعبائه
0.20	1.57	0.78 0.49	1.56 314.54 316.10	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموعات	مجال القوانين الإدارية
0.47	0.75	0.21 0.28	0.42 178.34 178.76	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية

والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال التنظيم والإدارة تعزى لمتغير الخبرة في التعليم.

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال التنظيم والإدارة استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ((Scheffe Post-hoc Test بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

**الجدول (22):** نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التنظيم والإدارة تبعا لمتغير الخبرة في التعليم.

الخبرة في التعليم	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.15	0.17*	
5-10 سنوات		0.013	
أكثر من 10 سنوات			

\*دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (22) أن الفروق كانت دالة إحصائيا في مجال التنظيم والإدارة بين أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا.

#### خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير مكان السكن ؟

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (23) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير مكان السكن.

المجالات	مدينة	قرية	مخيم
مجال الاتصال والتواصل	3.59	3.57	3.56
مجال التنظيم والإدارة	3.77	3.69	3.69
مجال الطلبة	3.36	3.36	3.34
مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.12	3.14	3.27
مجال التعاون	3.59	3.52	3.79
مجال ظروف العمل وأعبأؤه	3.78	3.75	3.86
مجال القوانين الإدارية	3.67	3.63	3.62
الدرجة الكلية	3.55	3.52	3.59

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير مكان السكن.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال الاتصال والتواصل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.057 297.43 297.49	0.08 0.46	0.06	0.94
مجال التنظيم والإدارة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.72 279.05 279.77	0.36 0.43	0.82	0.43
مجال الطلبة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.02 266.83 266.86	0.010 0.42	0.02	0.97
مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.53 182.34 182.87	0.26 0.28	0.92	0.39
مجال التعاون	بين المجموعات داخل المجموعات	2 636 638	2.31 403.01 405.33	1.15 0.63	1.82	0.16

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
	المجموع					
مجالات ظروف العمل وأعباءه	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.39 294.86 295.25	0.19 0.46	0.42	0.65
مجالات القوانين الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموعات	2 636 638	0.18 315.92 316.10	0.09 0.49	0.18	0.83
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.20 178.56 178.76	0.10 0.28	0.35	0.70

\*دال إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير مكان السكن.

#### سادسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي.



**الجدول (25):** المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير العمر.

المجالات	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	أكثر من 40 سنة
مجال الاتصال والتواصل	3.53	3.52	3.57
مجال التنظيم والإدارة	3.77	3.70	3.68
مجال الطلبة	3.34	3.40	3.34
مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.10	3.17	3.13
مجال التعاون	3.46	3.59	3.57
مجال ظروف العمل وأعبأؤه	3.73	3.77	3.78
مجال القوانين الإدارية	3.64	3.63	3.66
الدرجة الكلية	3.51	3.55	3.53

**الجدول (26):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير العمر.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال الاتصال والتواصل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.95 296.54 297.49	0.47 0.76	1.02	0.36
مجال التنظيم والإدارة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.79 278.98 279.77	0.39 0.43	0.90	0.40
مجال الطلبة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.56 266.29 266.86	0.28 0.41	0.67	0.50
مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	0.37 182.50 182.87	0.18 0.28	0.65	0.52
مجال التعاون	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 636 638	1.69 403.63 405.33	0.84 0.63	1.33	0.26
مجال ظروف	بين المجموعات	2 636	0.18 295.07	0.089 0.46	0.19	0.82

الدلالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
			295.25	638	داخل المجموعات المجموع	العمل وأعبأؤه
0.84	0.17	0.08 0.49	0.17 315.93 316.10	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموعات	مجال القوانين الإدارية
0.72	0.31	0.089 0.28	0.17 178.58 178.76	2 636 638	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

\*دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية

والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير العمر.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تتناول مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة:.

فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

كما هدفت إلى الكشف عن أثر عوامل الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية

وقد توصلت النتائج، التي سيتم مناقشتها وتفسيرها من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة وفرضياتها:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها؟

لمعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة وكل مجال من المجالات السبعة التي تضمنتها إستبانة المناخ التنظيمي وكانت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول على النحو التالي:

\* كانت نظرة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية لواقع المناخ التنظيمي نظرة إيجابية وبشكل كبير، إذ أكد وجوده بنسب 70،8% من عينة الدراسة. بناءً على ما ورد في جدول رقم (16) حيث بلغ متوسط الاستجابة 3،58 فإذا ضربنا في 20 يكون الناتج 70،8%.

\* كما بينت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية كانت فوق المتوسط حيث بلغ متوسط الاستجابة 3,58.

\* بينت نتائج الدراسة أن متوسط استجابات المعلمين والمعلمات كانت فوق الوسط إلا أن تقييمهم لمجالات الأداة كان متفاوتاً على النحو التالي:

احتل مجال ظروف العمل وأعباؤه المركز الأول في استجابات المعلمات والمعلمين للمناخ التنظيمي بمتوسط حسابي مقداره 3,76 ويمكن إرجاع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى تخفيض نصاب معلمي المرحلة الثانوية حيث يتراوح نصاب المعلم بين 22-23 حصة دراسية أسبوعياً، في حين يتراوح نصاب معلم المرحلة الأساسية بين 26-27 حصة دراسية أسبوعياً ما يتيح المجال أمامه لإنجاز أعماله الكتابية أثناء ساعات الدوام الرسمي. ويمكن إرجاع ذلك إلى حرص طلبة المرحلة الثانوية على الدراسة والتحصيل لا سيما أنهم على أبواب الثانوية العامة التي هي بمثابة تقرير مصير بالنسبة للطالب.

أما مجال التنظيم والإدارة فقد احتل المركز الثاني في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية للمناخ التنظيمي بمتوسط حسابي 3,71 ويعزى من وجهة نظر الباحثة لورشات العمل والدورات والزيارات التبادلية والميدانية المتكررة التي يقوم بها المديرات والمديرون والمسؤولون في المديرية والتي يتم من خلالها تقديم التوجيه والإرشاد لكل من المعلمين والمعلمات على حد سواء، وتوجيه تقارير إشرافية تقييمية رسمية بهذا الخصوص.

أما مجال القوانين الإدارية فيحتل المركز الثالث من حيث استجابة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية له، فكان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على فقرات هذا المجال (3,64) ويمكن تفسير ذلك بمدى تطبيق المديرين والمديرات للقوانين والأنظمة، وذلك من خلال ما يصل إليهم من كتب رسمية بهذا الخصوص حيث يتم إطلاع المعلمين والمعلمات عليه وأخذ توافيقهم عليها وتعليقها على لوحة الإعلانات، ومتابعتها من قبل المديرين و الأقسام المختلفة في المديرية وتحميل المديرين والمديرات مسؤولية أي خلل بهذا الخصوص.

أما فيما يتعلق بمجال الاتصال والتواصل فقد احتل المركز الرابع بمتوسط حسابي (3,58) ويمكن تفسير ذلك إلى القوانين الإدارية ومن أهمها التسلسل الإداري مما يجعل الاتصال بين المديرين والمعلمين فعالاً، وأن الغالبية العظمى من المسؤولين يحاولون الاستماع إلى مشاكل المعلمين والعمل على حلها على أساس الاحترام المتبادل

أما فيما يتعلق بمجال التعاون فقد كان بمتوسط حسابي مقداره 3,55 ويمكن إرجاع ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني والأطر السياسية والأحزاب والمناكفات داخل المدارس وانشغال المعلمين والمعلمات بالأطر السياسية والأحداث الدائرة مما خلق فجوة بين المعلمين والمعلمات جعلت عملية التعاون صعبة إلى حد ما.

أما المجال المتعلق بالطلبة فقد احتل المرتبة قبل الأخيرة (السادسة) بمتوسط حسابي (3,36) ويمكن أن يعزى ذلك إلى استحواذ السياسة والأطر السياسية على تفكير الطلبة وجهل المجتمع المحلي الذي يحاول زج الطلبة في المناكفات السياسية وتأطيره حيث يأتي الطالب للمدرسة وهو مشبع بوجهة نظر البيت والشارع ويحاول تطبيقها داخل أسوار المدرسة وفرض سيطرته على أقرانه.

أما فيما يتعلق بمجال المجتمع المحلي فقد احتل المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,14)، وهذا حسب رأي الباحثة يرجع إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، لا سيما الاتجاهات السياسية المتضاربة.

### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

لقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمعلمات في مجال الاتصال والتواصل، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والتعاون) تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجالات التنظيم والإدارة، وظروف العمل وأعبائه، والقوانين الإدارية) والدرجة الكلية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث. أي أن المناخ التنظيمي ضمن هذه المجالات أفضل في مدارس الإناث منه في مدارس الذكور.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن معظم المعلمات في مدارس الإناث بحكم طبيعتهن يملن إلى الأعمال المكتتبية ويلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة، ويملن إلى الإتقان والترتيب في العمل وكسب رضا المسؤولين والحرص على جودة الأداء والمنافسة الشريفة. في حين يميل المعلمون إلى العمل السياسي والحزبي لا سيما في الظروف الحالية وعدم تطبيق القوانين والأنظمة، وتدني مستوى الإتقان لا سيما في الأعمال الكتابية، مما يسبب المناكفات داخل المدرسة. تختلف هذه الدراسة مع دراسة القريوتي (1994) والذي وجد أنه ليس لمتغير الجنس أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية.

تختلف هذه الدراسة مع دراسة المعشر (2000) حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والجنس.. وتتفق مع دراسة الشقصي (1999) التي أظهرت أن مناخاً إيجابياً يسود المدارس والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث ولصالح الذكور والمدارس المختلطة، فيما يتعلق بمجال الاتصال ويمكن إرجاع ذلك حسب رأي الباحثة إلى السبب السابق نفسه.

#### لنتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة في التعليم.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التعليمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظه شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال التنظيم والإدارة تعزى لمتغير الخبرة في التعليم حيث كان هناك فروق في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمجال التنظيم والإدارة تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم ولصالح أصحاب الخبرة اقل من (5) سنوات

ويمكن أن يعزى ذلك. إلى دورات التهيئة التي تعدها المديريات للمعلمين والمعلمات الجدد والزيارات الإرشادية المتكررة من قبل المديرين والمسؤولين للمعلمين الجدد. وتركيز المديرين والمديرات ومديريات التربية والتعليم على المعلمين الجدد وإحاطتهم بمزيد من الاهتمام والزيارات الإشرافية والإرشادية والزيارات المتبادلة مع زملائهم، كما يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى كون المعلمين والمعلمات الجدد تحت التجربة ويمكن فصله من الخدمة إذا لم يثبت كفاءته في التعليم، لذا يكون حريصاً كل الحرص على أن تكون أعماله الكتابية جاهزة ومرتبطة ومنظمة ويكون أداءه جيداً. كما يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى تركيز المديرين والمشرفين على الأعمال الكتابية كالسجلات ومدى اتقانها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة بني محمد (2001) حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في التعليم لصالح الفئة الأقل خبرة كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة المصري، حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة القصيرة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة شهاب (1994) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير الخبرة في التعليم في الرضا عن المناخ التنظيمي في مدارس وادي الأردن.



## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لرؤية أفراد عينة الدراسة وعلى مجالات الدراسة السبعة وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يشير إلى التقارب الكبير في وجهات نظر المعلمين والمعلمات للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة جرادات (1996) ودراسة المعشر (2000) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة ومن خبرتها في الإدارة إلى تركيز مديريات التربية والتعليم على تدريب المعلمين والمعلمات الجدد بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية بعقد الدورات وورشات العمل والزيارات الميدانية من قبل المديرين والمسؤولين، والزيارات التبادلية والدروس العملية. كما يفسر ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى اهتمام المديرين والمديرات بالمعلمين الجدد ورعايتهم وتوجيههم وإرشادهم وتزويدهم بما يلزمهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.

لقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس لحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين في جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان السكن، حيث كانت المتوسطات الحسابية بين كل من القرية والمدينة والمخيم متقاربة جداً، حيث سجل المخيم أعلى درجة في مجال ظروف العمل وأعبائه بلغت (3,86) أي بنسبة مئوية 77,2% وفي مجال التعاون (3,79) بنسبة 75,8%.

ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً في رأي الباحثة إلى أن المجتمع الفلسطيني بمدنه وقراه ومخيماته يكاد يكون شريحة واحدة، يقع تحت طائلة الاحتلال ويعيش نفس الظروف، ويعاني نفس المشكلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ولا تختلف محافظة أو مدينة أو قرية عن الأخرى.

ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى كون محافظات الوطن ومدنه وقراه تقع في بقعة جغرافية صغيرة جداً لا تكاد تتفصل عن بعضها بعضاً، وقرب جميع التجمعات السكنية من مركز الوزارة، حيث تصل التعليمات والتوجيهات والملحوظات إلى كل مؤسسة تعليمية بسهولة ويسر وفي آن واحد، ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى التقدم التكنولوجي، حيث الإنترنت والفاكس والهاتف وما إلى ذلك مما جعل التعليمات تصل إلى الأماكن التي تعتبر بعيدة بسرعة فائقة، وكما يعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى توفر الخدمات في التجمعات السكنية بنفس المستوى تقريباً وعدم اقتصارها على المدينة والسبب في ذلك الظروف الصعبة التي يعيشها شعبنا والتي فرضت على السلطة والمواطن توفير كافة الخدمات في كل قرية ومدينة لصعوبة التنقل بين المناطق.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير العمر.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير العمر.

فقد احتل المجال الخامس (ظروف العمل وأعبأؤه المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط (3,78) أي بنسبة 75,6% لصالح ذوي الفئة العمرية أكثر من (40) سنة، يليه الفئة العمرية من (40-30) حيث وصل إلى (3,77) بنسبة 75,4% وبينما حصل ذوي العمر أقل من (30) سنة على أدنى متوسط حسابي (3,73) بنسبة 74,6% حيث كانت النسب والمتوسطات متقاربة إلى حد كبير في هذا المجال.

ويمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحثة أن المعلمين والمعلمات سواء أكانوا من ذوي الفئات العمرية الصغيرة أم الكبيرة يعيشون نفس الظروف تقريباً ويواجهون نفس الصعوبات من حيث الضغوط المهنية والحواجز والظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الصعبة فهم على حد سواء لا فرق بين كبيرهم وصغيرهم لأن ظروف العمل لا تفرق بين صغير وكبير. كل منهم موظف تحكمه قوانين وأنظمة واحدة، همومهم واحدة، آمالهم وآلامهم واحدة، مطالبهم وطموحاتهم واحدة.

في حين احتل مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور المرتبة السابعة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,13) أي بنسبة 62,6% للفئة العمرية أكثر من 40 سنة، وبمتوسط (3,17) أي بنسبة 63,4% لذوي الفئة العمرية من 30-40 سنة، ومتوسط (3,10) أي بنسبة 62% لذوي الفئة العمرية أقل من 30 سنة. فهي متوسطات ونسب متقاربة على حد كبير

ويمكن أن يفسر ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى انشغال أولياء الأمور بالعمل وتوفير لقمة العيش، وضعف التواصل مع المدرسة. فهم لم يضعون الطلبة والمدرسة على سلم أولوياتهم، والعبء الوظيفي الواقع على كاهل المعلم من أعمال كتابية وزيادة نصاب المعلم من الحصص التدريسية لا تدع له مجال للاتصال مع أولياء الأمور كما يجب إلا من خلال مجالس الأمهات والآباء التي تأخذ شكلاً رسمياً وغير فاعل، مما يتوجب على المؤسسة (المدرسة) تفعيل هذا الدور من خلال الاجتماعات المكثفة مع المعلمين، ودور وسائل الإعلام في توعية المجتمع المحلي بأهمية دورهم في تفعيل عمليتي التعليم والتعلم.

. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الشقصي (1999) ودراسة أبو سمرة (1999) حيث

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

## التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائج توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

- 1- زيادة الساعات المعتمدة في كليات التربية في الجامعات المخصصة للتطبيق العملي في المدارس ومتابعة الطلبة وتقييمهم بشكل عملي وفاعل.
- 2-تقديم حوافز للطلبة من ذوي المعدلات العالية في الثانوية العامة لدخول كليات التربية في الجامعات كالمناح الدراسية.
- 3-تفعيل دور المجتمع المحلي في خدمة المؤسسة والطلبة عن طريق وسائل الإعلام.
- 4- عقد المزيد من ورشات العمل والدورات التدريبية للمعلمين الجدد على أن يكون ذلك قبل بداية العام الدراسي وقبل دخول المعلم غرفة الصف لتكسبه ثقته بنفسه وثقة الآخرين.
- 5- تحسين الإدارات المدرسية من أسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسية بحيث تكون العلاقة علاقة ود وتقدير واحترام متبادل، لا أن تكون العلاقة مبنية على الشك وعدم الثقة.
- 6- تخفيض نصاب المعلم لا سيما معلم المرحلة الأساسية الدنيا ليتسنى له إعطاء الطالب حقه من التركيز والاهتمام.
- 7- ضرورة مراجعة السياسات المتبعة في التوظيف والترقية على أن تكون على أسس الكفاءة والجدارة لا على أساس حزبي.
- 8- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لضمان إنجاز العمل بكفاءة ونجاح.
- 9- تبني نظام اللامركزية بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة كالجداول والمجالس واللجان مما يعمق انتماء المعلم لمدرسته ويعزز لديه الدافعية للعمل.

10- إلقاء دراسات تكميلية لهذه الدراسة من خلال ربط المناخ التنظيمي بعدد من المتغيرات الأخرى كالحالة الاجتماعية، والدخل والصراع.

11- إجراء دراسات أخرى لمعرفة واقع المناخ التنظيمي في محافظات أخرى ومؤسسات أخرى.

## المراجع

- المراجع العربية

- المراجع الأجنبية

## المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود. (1999). "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- أحمد، ابراهيم. (2002). تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- أحمد، أحمد ابراهيم. (2001). إدارة الأزمة التعليمية منظور علمي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر، الاسكندرية، مصر.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2005). إدارة التعليم الصفي الأسس والإجراءات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بشايرة، أحمد ابراهيم. (2003). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- البوهي، فاروق شوطي. (1990). "المناخ التنظيمي لبعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية في ضوء نظريات التعلم"، مجلة دراسات تربوية 55 (26) ص: 156-198.
- بني محمد، خلف ناصر. (2001). "المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراها المعلمون"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- جرادات، محمد ناظم. (1996). "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر التربويين والمعلمين في محافظة إربد"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- جرار، نيا ب. (2006). "المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع، المجلد (5)، ص: 15-62.



جوسلين.كوثن، (1977). **المدرسة والمجتمع العصري**، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

جوهر، علي صالح حامد. والدسوقي، علي ابراهيم. (2004). **النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية**، دار المهندس للطباعة والنشر، دمياط الجديدة، مصر.

الحناوي، محمد صالح.(1994). **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

حجي، أحمد اسماعيل.(1998). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

حوامدة، باسم علي عبيد. (2003). " **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**" (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

خصاونة، سامي عبد الله. (1986). " **الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتربوية التي تشكل البيئة المؤسسية التي يعمل فيها مديرو المدارس الثانوية في الأردن**"، مجلة دراسات، المجلد(3)، العدد(6)، ص:ص37-45.

الخضري وزاهر، فوزي أحمد. (1981). " **مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر -دراسة استطلاعية-**" دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد السادس والعشرون، المجلد الثالث، العدد15، ص. ص45-91.

الدجاني، سهيلة إبراهيم عرفات.(1988). " **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع في الأردن**" (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدويك، حسين ياسين. (1979). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

القدس، محمد، وعليان، خليل. (1991). " **تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية**"، مجلة دراسات، مجلد(18)، العدد(5)، ص:ص103-123.

-الذنيبات، محمد. (1999). "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، المجلد(26)، العدد (1)، ص،ص: 10-32.

الذنيبات، نايف عوض.(2002). "المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الريجات، ابراهيم شحادة. (1994). "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان، وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة،" (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- روبي، أحمد عمر، والباكر، جمال محمد.(1995). أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجيههم نحو القوة الاجتماعية،مجلة كلية التربية، المجلد(19)، العدد(1)، ص.ص:295-327.

الرشدي، غازي. (2005). "اتجاهات المعلمين نحو المناخ المدرسي في المدارس الثانوية ذات الفصلين بدولة الكويت"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد(19)، العدد(74)، ص.ص:11-41.

الرفاعي، جاسر صالح. (2005). "أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان كليات المجتمع"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زيدان، محمد مصطفى. (1999). المدرسة الثانوية العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سلمي، علي. (1972). السلوك الإنساني في الإدارة، ط2، دار المعارف المصرية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سليمان، مؤيد. (1986). "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر التربوي الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة. المجلد العاشر، العدد الأول. ص.ص:37-45.

السالم، مؤيد سعيد، (1999)، "العلاقة بين أبعاد العمل والسلوك الإبداعي للعاملين" دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (26)، العدد 1 ص.ص: 98-113.

شحادة، حسين. (1990). "المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشربيني، عبد الفتاح. (1987). "المناخ التنظيمي وتطور الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، المجلة العربية للإدارة،، المجلد الحادي عشر، العدد 3، ص.ص: 20-56.

الشلالدة، عوض حسين. (1981). العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني، الكويت، دولة الكويت.

شريف، نادية محمود. (1985). "دراسة مقارنة لنمط المناخ المؤسسي وعلاقته برضا المعلم عن مهنته في مدارس المقررات والمدارس التقليدية". مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (13)، العدد الثالث، ص.ص: 71-90.

الشقصي، عبد الله جمعة. (1999). "نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان، قابوس، مسقط، عمان.

شهاب، حليلة عبد الفتاح. (1992). "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشيخ علي، عايشة أحمد محمود. (2003). "المناخ التنظيمي السائد في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الصافي, عبد الله طه. (2001). "المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب وطالبات الثانوية بمدينة أبها". رسالة الخليج العربي، المجلد(7)، العدد(12)، ص.ص:61-87.

طعامنة، محمد. (1996). "أثر وحدات التطور الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإنسانية، المجلد،(23)، العدد (2)، ص.ص:10-140.

الطويل، هاني. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-الطويل، هاني. (1999) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العلي، سليمان. (1981). "التحليل العاملي للمناخ الأكاديمي للمدرسة الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العثامنة، نوال عبد الله محمد. (1996). "تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبد العليم، أسامة شاكر0(2003). "المناخ المؤسسي في كلية التربية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة التربية، العدد التاسع، السنة السادسة، ص.ص:9-30.

عبد الرحيم، محمد عبد الله. (1992). أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عساف، عبد المعطي. (1994) السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن.

-عاشور، أحمد صقر. (1982). السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان.

عطا الله، محمد علي. (1996). " واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بمدارس وكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عكاشة، علي. (1989). " المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عماد الدين، منى. (2001). "التجارب العالمية المميزة في الإدارة التربوية"، رسالة المعلم، العدد4، المجلد(40)، ص.ص:102-119.

- عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عماد الدين، منى. (2003). " مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية"، رسالة المعلم، المجلد41، العددان3-4، ص.ص:10-17.

عماد الدين، منى مؤتمن خليل. (1985). " تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عميرة، محمد حسين. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمرى، خالد. (1992). " السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بنقطة المعلم بالمدير، وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الاجتماعية. المجلد8، العدد3، ص.ص:115-124.

العمرى، خالد. (2000). الموجه قائد للتغيير والتطور التربوي " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، أبو ظبي، دولة الإمارات.

العمرى، عبد الله محمد علي. (1992). "تصورات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم والمشرفين التربويين في محافظة إربد لدور مدير المدرسة الثانوية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عمران، كامل متولي. (1988). "دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العربية للدراسات التجارية، مجلد (1)، العدد (5)، ص: 217-258.

العنواني، نوري عباس عبد الله. (1981) التعليم الثانوي / تجارب علمية وعالمية، المؤسسة العالمية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

العوامل، نائل. (1994). "أبعاد المناخ التنظيمي المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية المركزية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد (21)، العدد (3)، ص: 44-73.

العويس، بثينة الياس. (2002). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

غمري، ابراهيم. (1982). السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القيروتي، محمد قاسم. (1994). "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (9)، العدد (5)، ص: 67-

القيروتي، محمد قاسم. (1993). **السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، ط2، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن.

القطامي، نادية. (1993). **أساسيات علم النفس المدرسي**، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

قطينة، رلى عبد الغني. (1995). "أثر السمات الشخصية للمديرين على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان.

القضاة، خالد. (1998). **المدخل إلى التربية والتعليم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قطاونة، منار إبراهيم عبد. (2000). "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي"، (دراسة ميدانية للمشرفين والإداريين في الوزارات الأردنية)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكرمي، زهر محمد. (1998). **الإنسان والتعليم**، دار الهلال للترجمة، إربد، الأردن.

-كارنتير، جون. (2001). **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**، ترجمة الدكتور عبد الله أحمد شحاته، دار تيراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

اللوزي، موسى. (1994). "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات، 21(6)، ص. ص: 145-172.

ماهر، أحمد. (2000). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

المؤمن، قيس. (1997). **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محارمة، ثامر. (1993). "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المحبيب، عبد الرحمن إبراهيم. (1997). "المناخ الأكاديمي كما يدركه الطلاب والطالبات في مستويات دراسية وتخصصات أكاديمية مختلفة في كلية التربية، مجلة اتحاد الجامعات

العربية، المجلد التاسع، العدد (32)، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص.ص: 43-97.

المدهون، موسى، والجزراوي، ابراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً، إدارة العاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

المعشر، زياد يوسف. (2000). "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية" دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض أنماط المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (17)، العدد (11)، ص.ص: 299-347.

المسند، شيخة عبد الله. (1994). "العلاقة بين سلوك ضبط التلاميذ وجودة الحياة المدرسية لدى عينة من طلاب وطالبات المدرسة الثانوية في قطر". المجلة التربوية، العدد (8)، مجلد (31)، ص.ص: 83-130.

مصطفى، أسامة عبد الحليم. (1986). "مدى إدراك خصائص المناخ التنظيمي، دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة، 3، (1)، ص.ص: 44-72.

مصطفى، محمد. (1977). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المصري، فاطمة. (1994). "تحليل أنماط المناخ الصفّي من وجهة نظر المعلمين في مدارس الوكالة والمدارس الخاصة في منطقتي بيت لحم والخليل وعلاقته بالتكيف الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المغربي، كامل. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.

المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحيم. (2001). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في منظمة، الدراسات الجامعية، الإسكندرية، مصر.



المومني , واصل. (2006). **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية** , دار  
الحامد للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.

-نيول، كلارنس. (1994). **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية**. ترجمة: د. طه الحاج الياس  
والدكتور محمد الحاج خليل، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان، الأردن. - النجار،  
فريد. (1988). **السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرين**، دار المؤلف للنشر  
والتوزيع، القاهرة، مصر.

النجلاوي، عبد الرحمن. (1979). **أصول التربية الإسلامية في البيت والمدرسة والمجتمع**،  
دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

نشوان، يعقوب. (2004). **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، ط2، دار الفرقان  
للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

نور، سونيا. (2002). " **أثر المناخ الصفّي على التحصيل المدرسي في مادة الاجتماعيات  
لطلبة الصف التاسع في محافظة بيت لحم**،" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة  
القدس، أبو ديس، فلسطين.

النوري، قيس. (1999). **السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية**، دار الفكر للنشر، عمان الأردن.

الهيّتي، خالد عبد الرحيم. (1987). " **العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة  
مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية**،" **المجلة العربية  
للإدارة**، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ص: 11-56.

همشري، عمر أحمد. (1999). " **المناخ التنظيمي في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر  
العاملين فيها**،" **مجلة دراسات**، مجلد (26)، العدد (1)، ص: 187-198.

وزارة التربية والتعليم. (2003). **الكراس الإحصائي للعام 2003/2002م**.

اليونسكو. (1996). " **الإدارة التربوية على المستوى المحلي، العمليات اللامركزية في الإدارة  
التربوية**،" مكتب التربية العربي لدول الخليج، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

- Abubakr M. Suliman.(2005)" **Towards a high-performance Workplace: managing corporate climate and conflict**, University of Sharjah ,Sharjah United Arab Emirates.vol. 42(5). P.721-733.
- Andrew, levy, (1977). **Case Book of Organizational Behavior** (3<sup>rd</sup> ed.). NewYork: Permian presence.
- Araghi, M, A, (1981). "The Relation Between University Faculty JobSatisfaction, Role conflict". Task Clarity and productivity. ***Dissertation Abstract nternational***. 42( 4), 1305- 1440.
- Davis, Keith john,( 1987). **Human Behaviour at Work: Organisational Behaviour**.7 th ed. (New york:M c Grow-Hill Book Company.
- Dubrin,Andrew.(1977). **Fundamentals Of Organizational Behavior**, New york: Permian Press Ins.
- El-Omari, Hussein, (1996)."Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisaction Non Profit Making Organizations" **journal of Administrative Science and Education s**, Vol.7.(2),122-130.
- Erickson, D, A, (1977). **Educational organization and Administration**.U. S.A. ,Mccutchon. Puplishing carpuratiior. Random House.
- Evans, G, L, (1998)." The Relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community presidents". ***Dissertation AbstractInternationals***. 59(7), 2475-2495

- Fiedler, Fred, E, (1967). **Theory of Leadership Effectiveness** "New York: McGraw –Hill Book Company.
- Forehand, Gilmer. (1964) **Environmental Variation in study of Organizational Behaviors** "Psychological Bulletin, Vol. 62, No, 2,p,410-518.
- Gibbon, J. ,(1976)." The relationship between The leadership style of principals and The organizational climate in school in the republic of South". Ed. Dissertation, University of Virginia U. S.A.
- Gemmill, J. M. (1987). Faculty and Administrators perceptions of organizational climate effectiveness and structure at south Dakota public colleges and universities. **Dissertation Abstract International, 48(12), 504-622.**
- Gillisger, D, L, (1998). "School climate and teacher absenteeism in Arizona elementary school", **Dissertation Abstract International: 59(10). 1410-1518.**
- Gottfredson, Gary D, (1977). Gottfredson,Drop-Oyt. "ERIC Abstract, ED308225.Office of Educational Research n, 5.
- Groffith, J,(1999)." The school leadership school climate relation identification of school configurations associated with change in principals", **Educational Administration Quarterly, vol.35.No.2.p.267-291.**
- Halpin, W, & Croft, B ,(1962). "The organizational climate of school". **Education.(ERIC Document Reproduction service No, ED..2-897).**

Harris, Robert, Jr,(1979). **Managing people at Work: concepts and cases interpeonal Behavior**, Hamilton Pubication, New york p.126.

Haykins, T, L, (2002). "Principal leadership and organizational climate: a study of perceptions of leadershep behavior on school climet in international school, **Dissertation Abstracts International 62,11,P36**.

Hoy, W, W, and Miskel. C, G, (1978). *Educational Administration*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Random House.

Hoy, wayne K, and Forsyth Patrick B, (1986). **Effective supervision: Theory Into practice**. New york.

Jahanshah, B. (1985)." The relationship between organizational climate and job satisfaction of academic administration in selected community and universities". **Dissertation Abstract International. 4(10).2939-3075**.

Janice., M, G, (1985)." Leadership and Aspect of organization Climate, Job satisfaction and perceived organizational effectiveness of faculty **Dissertation Abstract International". 46(11), 3206-3338**.

Johannsen, Hane and page,:Tery (1989).**International Dictionary of Management**, 3ed ,Kagran, pageLimited.

Levy, S, G, (1989). "Organizational climate and job satisfaction as reported Pennsylvania Community College middle level administrators". **Dissertation Abstract International. 50(6), 1509-1627**.

- Likert, Rensis. (1976). **The Human organization, its management, and value**. New York: McGraw - Hill Book Company.
- Litwin, G, H, and Stringer R, A, (1968). **Motivation and organizational climate**, Boston Division of Research, Graduate school and Business administration. Harvard university.
- Lofland G.P (1985), "The study of The relationship between organizational climate and job satisfaction of teacher in selected school:The District of Columbia "I", **Dissertation Abstract International**, Vol. 45, No.6, P466.
- Lund-Glassman ,Margaret. (2000),"The study of school climate, principals communication style, principals sex and school level", **Dissertation Abstracts International**, Vol. 61, No ,2, P443.aA
- Moran,E,Thoman.(1988)."Examining organizational climate in institutions of higher education **Journal Research in Higher Education**.28(4), 367-383.
- Mullins,I,J,(1985):**Management and Organizational Behavior**, London Pitman, publishing, Inc ,p.318-320.
- Nelson, B, M, (1989)." The relationship between principal behavior climate in selected recognized exemplary schools" **Dissertation Abstract International**. 50(2). 320.372.
- Newell, Clarence, A, (1993). **Human Behavior in Educational Administration**. First ed United State of America, Prentice- Hall, Inc.
- Owens, Robert. G, (1981). **Organizational behavior in education**, Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall-Inc.

- Owens, Robert. G.(1995). **Organizational behavior in eduition**, Allyn and Bacon, USA.,
- Pashiardis, Georgha.(2000),"School climate in elementary and secondary school: views of Cypriot principals and teachers"the Pedagogical Institute of Cyprus, Nicosia,Cyprus.14(5),p224-237.
- Petrsen Reecel, S, R, (2001) ,**Creating school climates that prevent school violence studies**.vol.92(4)p.167.
- Petty, G, and Hatcher. L, M, (1991). "Job satisfaction of faculty from technicalinstitutions community and universities." *Journal: studies In -technicalcancers*. 13(4), 361-367.
- Phelan, R, J, (1999). "The relationship between student and teacher perception of the organization climate of their school". *Dissertation AbstractInternational*. 59(7),2280A.
- Remondin, B, J, (2001)"Leadership style and school climate-acomparison between and nonhispanic woman principals in southern New Mexico," **Dissertation Abstractispa Internationalm**, 26,(3). 869A.
- Robben, M, A, (1998)."Astudy of th determinants of indyvidual innovative behavior in ahigh –technology product development Organization", **Dissertation Abstracts**,. Dal-A 59/04,p1252.
- Rountree, Derek,(1981). **Adictionary of education** ,Harper &Row Puplisher.

Ryder, P.A. & Southy, G.N. (1990). An explanatory study of the Jones and James or Ganzational Climate Scales, **Asia Pacific Human Resources Management**.

Scheider, Benjamin, (1972). "Toward Specifying The Concept of Work Climate: A study of Roman Catholic Diocesan Priests" **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.6.p, 361-367.

Silver, Paulam. (1983). **Educational Administration**, Theoretical perspectives on practice and research, New York, Harper & Row Publishers.

Smith, P. A, (1997). "A study of the relationship between teacher perceptions of the leadership behavior of principals and the organizational climate in secondary school of Alabama", **Dissertation Abstracts International**, 59(1)A, P.46.

Stanger, B, W, (1974). Effect of faculty participation in the decision making process upon perceptions of organizational climate and job satisfaction. **Dissertation Abstract International**.45(10),3044-3165.

Steers, Richard, (1977), **Motivation and Work Behavior**, Second ed, McGraw Hill Book company.

Thomas, B, W, (1988). "Gender differences in Job. satisfaction of men and woman administrations in Higher Education". **Dissertation Abstract International**. 49 (5),

Turan, S, (1998). "A study of organizational climate and organizational commitment in human organization" ***Dissertation Abstract International***, 5 (4), 1038A.

William,aa Urbanek.(2000). "Strategies and tactics for developing and maintaining school climate: Building a learning community," (Doctoral Dissertation UNIVERSITY OF PITTSBURGH ,1999), ***Dissertation Abstract International***, A 60109,PP 114.



الملاحق

محلوق رقم (1): أعضاء هيئة التحكيم

الرقم	الاسم	مكان العمل
1-	الاستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي	جامعة النجاح الوطنية
2-	الدكتور حسني المصري	جامعة النجاح الوطنية
3-	الدكتور علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
4-	الدكتور علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية
5-	الدكتور وائل القاضي	جامعة النجاح الوطنية
6-	الدكتور حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
7-	الدكتور محمود الشخشير	جامعة النجاح الوطنية
8-	الدكتور معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية
9-	الكتورة سوزان عرفات	جامعة النجاح الوطنية
10-	الدكتور يوسف ذياب	جامعة القدس المفتوحة

## ملحق رقم (2): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد.

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، وستستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

### متغيرات الدراسة:

#### 1- الجنس:

ذكر وأنثى

#### 2- المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس ماجستير فأكثر

#### 3- الخبرة في التعليم:

أقل من (5) سنوات من (5---10) سنوات أكثر من (10) سنوات

#### 4- مكان السكن:

مدينة قرية مخيم

#### 5- العمر:

أقل من (30) سنة من (30---40) سنة أكثر من (40) سنة

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب:

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
<b>المجال الأول: الاتصال والتواصل:</b>						
1-	أشعر بالرضا حول المعلومات المقدمة إلي من قبل مدير المدرسة.					
2-	يقدم المدير معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.					
3-	يعد الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً.					
4-	تعد التعليمات والقوانين والأنظمة الصفية والمدرسية المتبعة واضحة لأي شخص له علاقة بالمدرسة كالأهل مثلاً.					
5-	تعطي المدرسة فرصاً للمعلمين في إيصال المعلومات إلى المسؤولين.					
6-	توجد علاقات إيجابية بين المعلمين في المدرسة تسهل عملية الاتصال والتواصل بينهم.					
7-	يحاول المسؤولون بحث مشكلات العاملين الشخصية والمتعلقة بالعمل.					
<b>المجال الثاني: التنظيم والإدارة:</b>						
8-	تقود القوانين والسياسات المدرسية أعمال المعلم وتوجهها.					
9-	تعد الفرصة أمامك مفتوحة لأخذ زمام الأمور والمبادرة في المدرسة.					
10-	تؤخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي					
11-	تعد التغذية العكسية المقدمة إليك من قبل مديرك مفيدة في عملك.					
12-	ترسم المدرسة أهدافها بوضوح.					
13-	تخطط المدرسة تربوياً بشكل سليم.					
14-	يقوم المعلم بوضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
-15	يبرمج مدير المدرسة الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ.					
-16	يتابع مدير المدرسة الخطط الموضوعه لتحقيق الأهداف.					
-17	توضع الأدوات والأجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تسهيلاً لاستخدامها.					
-18	يحافظ مدير المدرسة على مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.					
-19	يبدو التخطيط متكاملأ بين التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف المدرسة.					
-20	يطبق المعلمون القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.					
-21	يراعي مدير المدرسة التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.					
<b>المجال الثالث: الطلبة:</b>						
-22	يعد الطلبة محور الأعمال والنشاطات المدرسية.					
-23	تقدم المدرسة تعليماً نوعياً.					
-24	يبدل المعلمون قصارى جهودهم في تقديم الأفضل للطلبة.					
-25	يساعد التعليم المقدم للطلبة على الابداع.					
-26	يحصل معظم الطلبة على تغذية عكسية ايجابية من المعلمين.					
-27	يسهم طلبة المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.					
-28	يشارك طلبة هذه المدرسة في نشاطات خارجية.					
-29	يراعي المعلمون الفروق الفردية بين الطلبة					
-30	يأخذ الطلبة بمبدأ التعلم الذاتي.					
-31	يقدر الطلبة جهود المعلمين اتجاههم.					
-32	يمتثل الطلبة للقوانين والأنظمة المدرسية.					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
<b>المجال الرابع: المجتمع المحلي وأولياء الأمور:</b>						
33-	يسهم المجتمع المحلي في شراء المواد اللازمة للمدرسة.					
34-	تساعد مجالس الآباء والأمهات في حل مشكلات الطلبة					
35-	تشكل المدرسة مجالس الآباء والأمهات بطريقة ديمقراطية.					
36-	يتدخل أولياء الأمور في سياسة المدرسة.					
37-	ترتبط المدرسة بالمجتمع المحلي بعلاقات ثقة متوازنة ومتبادلة.					
38-	يشكو المعلمون من الضغوطات الموجهة إليهم من المجتمع المحلي.					
39-	تنظم المدرسة لقاءات مبرمجة مع أولياء الأمور وفق خطة مدروسة.					
40-	تتعامل المدرسة مع أولياء الأمور بصدق وأمان.					
<b>المجال الخامس: التعاون:</b>						
41-	تسود روح الجماعة في المدرسة.					
42-	يوجد شعور بالرضا عن العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.					
43-	تؤخذ القرارات بالإجماع في حل المشكلات المدرسية.					
44-	تعتبر الفرصة متاحة أمامك لتقديم أفكار جديدة يمكن الاستفادة منها من قبل زملائك.					
45-	تشعر أن جهودك مقدره ومعترف بها من قبل الآخرين.					
46-	يعمل معلمو هذه المدرسة بروح الفريق الواحد.					
47-	يسود الدفء في مناخ المدرسة.					
48-	يفيد المعلمون من بعضهم بعضاً أثناء الاستراحة.					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
49-	يتعاون المعلمون مع ادارة مدرستهم بشكل كبير.					
<b>المجال السادس: ظروف العمل وأعبائه:</b>						
50-	تشعر بالراحة النفسية أثناء تأديتك عملك في المدرسة.					
51-	يحقق عملي لي ذاتي.					
52-	يؤدي المعلم عمله بحرية تامة.					
53-	تعتبر ساعات الدوام الرسمي في المدرسة كافية.					
54-	ينظر المعلم للعمل بنظام الخمسة أيام في الأسبوع نظرة إيجابية.					
55-	تكلف إدارة المدرسة المعلم بأعمال كل حسب تخصصه.					
56-	تشعر بأن الأعمال المنوطة بك مرهقة يترتب عليها أعباء ثقيلة.					
<b>المجال السابع: القوانين الإدارية:</b>						
57-	تهتم الإدارة بتوضيح القوانين والأنظمة للمعلمين.					
58-	تتابع إدارة المدرسة تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية					
59-	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة.					
60-	تتواءم الأنظمة والقوانين المدرسية مع المبادئ النفسية.					
61-	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة بشكل ديمقراطي.					
62-	يتغيب معلمو المدرسة عن الدوام كثيراً.					
63-	يحافظ المعلمون على النظام في المدرسة بشكل كبير.					

ملحق رقم (3): كتاب عميد الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/1

معالي وزير التربية والتعليم المحترم  
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / فاطمة عبد القادر احمد (رقم تسجيل 10452052)

الطالبة / فاطمة عبد القادر احمد رقم تسجيل 10452052 تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها وتحتاج الى جمع معلومات حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانية بعنوان:  
واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها

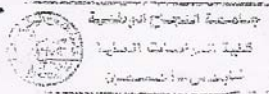
فقد تطلبت الدراسة الى توزيع استبانة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

ق.أ./ عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) \*فاكسيل: 2342907 (09) (972)  
2345115، 2345114، 972 9 2345113 \*Tel. (7) \*Nablus, P. O. Box (5) 3200 هاتف داخلي



ملحق رقم(4): رد وزارة التربية والتعليم على كتاب عميد الدراسات العليا كتاب رسمي إلى  
مديري التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم: ٢١/٤٠ / ٢٠٠٧  
التاريخ: ٨ / ٤ / ٢٠٠٧م  
الموافق: ٢٠ / ٤ / ١٤٢٨ هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم،  
في أعمد كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح  
تحية طيبة وبعد...

الموضوع: الدراسة الميدانية  
الإشارة كتابكم بتاريخ 1/4/2007م

لا مانع من قيام طالبة "فاطمة عبد القادر احمد" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان "واقع النشاط  
التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات  
فيها"، وتوزيع الإثبات، المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المحافظات  
الشمالية؛ وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير  
العملية التعليمية في المدارس.

مع الألفة،  
أ. سعاد قنوجي  
سعاد قنوجي  
نائب مدير عام التعليم العام

نسخة / السادة مديري التربية والتعليم المحافظات الشمالية المحترمين  
برجاء تسهيل المهمة  
سجده / العاقب  
١١ / ٤ / ٢٠٠٧

سلطة الوطنية الفلسطينية

Ramallah, P.O.Box (576) ص.ب. (١٩٧٢-٢-٩٩٨-٣٢٢٢) فاكس: (١٩٧٢-٢-٩٩٨-٣٢٠٥) هاتف

ملحق رقم (5): كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحثة.

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education  
Qabatia



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم  
قياطية

الرقم: ق/ 56 / 1327  
التاريخ: 2007/04/17م  
الموافق: 1428/03/30هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين  
تحية وبعد،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية  
الدارسة: فاطمة عبد القادر أحمد

أرجو تسهيل مهمة الدارسة المذكورة أعلاه بإجراء  
دراستها الميدانية بعنوان " واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في  
محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها "  
وتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية من قبل معلمي/ات مدرستك.

مع الاحترام ، ، ،

مدير التربية والتعليم

هاشم العزموطي



نسخة: رفق الانتراف التربوي  
رفق الادارات الميدانية  
رفق الرقابة والمتابعة

ع.ع. /ص.ج.  
ع.ع. /ص.ج.  
ع.ع. /ص.ج.

E:mail:Qabatia@yahoo.com

فاكس : 06 2522604 التعليم العام

هاتف : 06 2522602 /06 2522603



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education - Salfit



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - سلفيت

الرقم: م.ت/٦٦-٤٠٨

التاريخ: ٢٠٠٧/٤/١١ م

الموافق: ٢٢/ربيع الأول/١٤٢٨ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

بعد التحية،،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم وت/٣٠/٣١/٢٩٨١ بتاريخ ٢٠٠٧/٤/١١ م

لا مانع من قيام الطالبة (فاطمة عبد القادر احمد) من إجراء دراستها الميدانية بعنوان (واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها)، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم

سمير شاهين



نسخة /النايبان المحترمان .

خ.م.خ.م

سلفيت - هاتف ٠٩/٢٥١٥٦٦١ - ٠٩/٢٥١٥٦٦٥ - فاكس ٢٥١٥٦٦٤ - ٩٧٢ - ٩  
Salfit - Tel. ٠٩/٢٥١٥٦٦١ - ٢٥١٥٦٦٥ Fax ٩٧٢ - ٩ - ٢٥١٥٦٦٤

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**Organization Climate in the Public Secondary Schools in  
North Palestine From the Points of View of the Teachers**

**Prepared by  
Fatima Abdel Qader Ahmed Al Qadoumi**

**Supervised by  
Dr. Ghassan Al-hilew**

*Submitted in Partial Fulfillments of the Requirements for the Degree of  
Masters of Educational Administration at An-Najah National University,  
Nablus, Palestine.*

**2008**

**Organization Climate in The Public Secondary Schools In North Palestine  
From The Points Of View Of The Teachers**

**Prepared by**

**Fatima Abdel Qader Ahmed Al Qadoumi**

**Supervised by**

**Dr. Ghassan Al-hilew**

**Abstract**

This study aimed at recognizes the organization climate in the public secondary schools in north Palestine from the points of view of the teachers who are working there through responding of the following questions:

What is the degree of the organizational climate in the public secondary school in the districts of north Palestine from the points of view of the teachers working there?

There are no differences at significant scare ( $\alpha = 0.05$ ) between the evaluations of the workers for the organizational climate in the public secondary schools in the districts of north Palestine referring to the social type, academic qualification, place of living, experience in teaching, age. To achieve the aims of this study, the researcher-after examining different studies such as the study of The Rifa'e, Qatawneh, Al-Masri, Jarrar, Suleiman, Arrbeiat, Athiabat, Althonabiat, Okashah, Qutainah and others-developed questionnaire which included (63) items distributed at 7 fields: communication organization and administration, students, public society, pupils parents, co-operation, the conditions of work and administrative regulations. These fields are put to evaluate the organizational climate.

After that, its items were replaced according to their suggestions and recommendations.

Then, constancy was estimated through the use of Cronbach equation alpha which reached 0.95

To examine the situation of the organizational climate in the 7 northern Palestinian districts (Nablus, Tulkarem, Qaiqalia, Salfeet, Jenin, Qabatiah, Tubas). The average, guage devation for the organizational climate was estimated and to recognize the situation of the organizational climate in these schools, the percentages were calculated.

**The results of this study referred to;**

- 1- The positive climate dominated, (70.8) from the sample of the study )se it) whereas (29.2%) chose the negative organizational climate.
- 2- There were no clear statistic differences at Likert scale ( $\alpha = 0.05$ ) in the situation of organizational climate in Palestinian northern districts secondary schools from the teachers' point of view in the fields of 9cornmuincation, domestic society, pupil's parents and co-operation referring to the social type, whereas the differences were clear in the fields of organization and administration regulations). The organizational climate was also better at female schools than male ones.
- 3- There are no clear differences at Likert scale ( $\alpha = 0.05$ ) in the situation of the organizational climate in the public secondary schools in northern Palestine districts from the teachers point of view referring to the academic qualification.