



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره
على أداء المدرسين

مجد نافز سعد الدين رصاص

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2017 م

المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره
على أداء المدرسين

إعداد:

مجد نافذ سعد الدين رصاص

بكالوريوس إدارة أعمال، من جامعة إربد الأهلية/ الأردن

المشرف: د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس.

1439 هـ - 2017 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين

إعداد الطالب: مجد نافذ سعد الدين رصاص

الرقم الجامعي: 21410188

إشراف: د. إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/9/5 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوافقهم:

التوقيع:

د. ابراهيم محمد عوض

1- رئيس لجنة المناقشة:

التوقيع:

د. عزمي الأطرش

2- ممتحناً داخلياً:

التوقيع:

د. عفيف حمد

3- ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2017 م

الإهداء

إلى الشجرة التي علّمتنا أن نقاوم الخريف حتى نزهر ربيعاً بقوة أكبر .. إلى الجذر الذي
علّمتنا أن نتمسك بأحلامنا ونجابه مرارة الأيام وعواصف الزمن ..
إلى حديقتنا التي أزهرت في كل يوم وردة إلى أمي وأبي
إلى من حملوا معي آلامي، وما استكانوا يوماً في مساعدتي، إلى الذين لم أكن لأكون
لولاهم، إلى أخي وأختي....
إلى أولئك الذين استوطنوا قلبي بالورود أهدي رسالتي

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: مجد نافز سعد الدين رصاص

التاريخ: 2017/9/5

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يوافي نعمه ويكافىء مزيده، أحمده كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأسلم على

النبي الأُمي الذي علّم المتعلّمين، وبعث الأمل في قلوب البائسين، وقاد سفينة العالم.

وانطلاقاً من قول ربّ العزّة (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ). (سورة النمل : 19).

ومصادقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

أتقدم بالشكر والتقدير الى جامعة القدس عامة ومعهد التنمية المستدامة خاصة لما قدموه لي من دعم.

كما أتقدم بخالص الشكر للدكتور إبراهيم عوض المشرف على رسالتي، وعلى حُسن اهتمامه وتوجيهه

وارشاده لي، فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول للجنة الموقرة المكونة من الممتحن الداخلي والممتحن الخارجي.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الطاقم التدريسيّ وللعاملين دون استثناء في معهد التنمية

المستدامة، لما أعطوني من فكرهم وشاركوني برأيهم ولمساعدتهم لي.

وأخيراً أتقدم بفائق الاحترام والتقدير لكل من ساعدني وشجعني وشاركني، لو بالدعاء، في إنجاز هذا

الجهد.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، ومعرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية) على أداء المدرسين في مدارس القدس.

وعملت هذه الدراسة على معالجة مجموعة من العوامل (الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والعلاقات الإدارية)، وتأثيرها على سلوك العاملين، وهو ما يُعرف في الفكر الإداري بالمناخ التنظيمي.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام رئيسة، الأول مخصص لمتغيرات الدراسة، والثاني مكوّن من (53) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهم: الأول: الهيكل التنظيمي، الثاني: القيادة الإدارية، الثالث: العلاقات الإدارية. أمّا القسم الثالث فمكوّن من سؤالين مفتوحين عن ترتيب العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي واقتراحات لتحسينها.

وزّع الباحث الاستبانة على (43) مدرسة في مدينة القدس، وتمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة، فتمّ حساب عدد المدارس الحكومية وأماكنها، واختيار مدرسة من كل أربعة مدارس بالتتابع، فبلغ عدد المدارس حسب هذه الطريقة (11) مدرسة، وجرى توزيع (200) استبانة عليها، وبعد استرجاعها تبين أن (183) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، بعد استبعاد (17) منها، وبهذا بلغ حجم عينة الدراسة (183) معلماً ومعلمة.

بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي أظهرت النتائج أنّ المناخ التنظيمي السائد وعناصره الثلاثة في مدينة القدس من المناخات المدرسية الفعّالة، فقد حصلت المحاور الثلاثة على درجات عالية، وأظهرت النتائج أنّ ترتيب عناصر المناخ التنظيمي، حسب وجهة نظر المعلمين وبشكل يؤدي إلى تحسين وضع المناخ التنظيمي السائد في مدينة القدس، وجاء الترتيب تنازلياً كالآتي: القيادة الإدارية، ثمّ الهيكل التنظيمي، ثمّ العلاقات الإدارية.

أظهرت النتائج أنّ الهيكل التنظيمي يعمل على تحسين أداء المدرسين، عن طريق المساعدة على إنسجام العاملين مع الإدارات المدرسية، وأنّ القيادة الإدارية تتسم بالتعاون، وتتعامل بواقعية مع المشكلات الإدارية، والعلاقات الإدارية لها دور مهم في تحسين أداء المدرسين، خصوصاً أنها تمتاز

باللباقة وتؤدي إلى السرعة في أداء المهمات، وتشجع على تحسين العلاقات بين المدرسين وبين المجتمع المحلي والطلبة.

وبناء عليه نوصي بأن يكون العمل الإداري عملياً ومهنياً وتوجيهياً في الوقت ذاته، والأخذ بعين الاعتبار عناصر المناخ التنظيمي الثلاثة محل الدراسة.

The Organizational Climate in Palestinian Public Schools in Jerusalem and its Impact of Teacher Performance

Prepared by: Majd Nafez Sa'ad Aldin Rasas.

Supervisor: Dr. Ibraheem Awad.

Abstract:

This thesis aims to identify the impact of the organizational climate in Palestinian public schools in Jerusalem on the performance of teachers, and identify the impact of organizational climate factors (organizational structure, administrative leadership, administrative relations) on the performance of teachers in Jerusalem schools.

The thesis deals with a number of factors (organizational structure, administrative leadership and administrative relations) that characterize the working environment in Jerusalem schools, which affect the behavior of workers, which is known in administrative thought in the organizational climate.

In order to achieve the study objectives, it used the descriptive stitistiy, t-test, ANOVA, and correlation were used. A questionnaire tool which consisted of three main sections, the first one is dedicated to the study variables, and the second section consists of (53) paragraphs divided into three filed : first: organizational structure, second: administrative leadership, third: administrative relations. The third section consists of two open questions on the arrangement of factors affecting the organizational climate and suggestions to improve these factors.

The questionnaire was distributed to (43) schools in Jerusalem city. The sample of the study was randomly selected. The number of public schools and their places were counted. Four schools were selected in succession. (200) questionnaires were distributed, and after retrieving it, it was found that (183) questionnaire validity for statistical analysis, excluding (17) of them, and thus the size of the study sample (183) teachers.

After the statistical analysis process, the results shows that the prevailing organizational climate and its three elements in the city of Jerusalem were effective school climates. The three field achieved a high degree. The results

reveal that the organization of the elements of the organizational climate, according to the teachers' perspective, The city of Jerusalem has been: administrative leadership, then organizational structure, then administrative relations.

The results show that the organizational structure works to improve the performance of teachers, by helping to harmonize staff with school administrations, that the administrative leadership is cooperative, realistically dealing with administrative problems, and administrative relations have an important role in improving the performance of teachers, Speed in the performance of tasks, and promotes improved relationships between teachers and the community and students.

Accordingly, we recommend that administrative work is practical, professional and directive at the same time, taking into consideration the elements of the organizational climate.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة:

1.1 مقدمة

تبحث المجتمعات الإنسانية والدول باستمرار عن تطوير الإمكانيات المعرفية التي تمتلكها، وتسعى نحو تحقيق التقدم والرفاهية، سواء أكانت عن طريق تطوير الصناعات التكنولوجية أم عن طريق التعليم وأأسسه وطرائقه، ويحظى الجانب التعليمي باهتمام بالغ وملحوظ في جميع دول العالم، فتسعى إلى تحسينه هو ومرافقه بطرق شتى، فتحظى المرافق التعليمية، وعلى رأسها المدارس، بجانب واسع من الاهتمام والرعاية، والوقوف على كل ما تتطلبه لتحسينها وتطويرها.

وفي هذا الصدد، بيّن (أحمد، 2008) في دراسته، أن التعليم يؤدي دوراً مركزياً في تطوير حركة المجتمع وبمختلف مراحلها، فهو يركز، في جوهره، على استثمار العامل البشري، إذ يعدّ هذا العامل أساس أي تطور وتنمية تحصل في المجتمع، فإذا اقتصر التطور على مجرد عمليات التحديث والتطوير المادي، دون أن يرافقه تطور مماثل على مستوى العلم والعامل البشري المتعلم، فإن هذا التطور المادي سيتلاشى؛ بسبب عدم وجود العقول التي تستطيع الحفاظ عليه.

وللحفاظ على استمرارية دور العامل البشري والتعليم معاً في تطوير المجتمعات، كان لا بد من إدخال المفاهيم الإدارية الحديثة إلى المدارس خاصة، والعملية التعليمية عامة؛ لذا سعت المجتمعات إلى إدخال مفهوم المناخ التنظيمي إلى المدارس وتجربته فيها، وبدأ في مطلع الستينيات التأكيد على

المفاهيم الإدارية والسلوكية الحديثة المهتمة بالسلوك التنظيمي، ومنها استخدام مصطلح (المناخ التنظيمي) لما له من تأثيرات لا يمكن اغفالها في المجالات الخاصة بإنتاجية العاملين ورضاهم، ونجاح المنظمة. وقد بدأت تجربته الفعلية سنة (1976) عندما أكد باين وبوغ (Payne & Pugh , 1976) في دراستهما على أهمية المناخ التنظيمي في المدارس، ثم تبعهما في ذلك (Keith, 1977) الذي استخدم هذا المفهوم مع المنظمات والأجهزة الإدارية ككيان مؤسسي، لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة (الريعي، 2006).

قد أخذت المجتمعات والدول، على حد سواء، على عاتقها إصلاح المدارس وتحسين أوضاعها الإدارية، لأنها عماد تطوير التعليم، وأخذت تعمل على جودته؛ لأن المدرسة هي المؤسسة التعليمية الرسمية التي يُنتظر منها تربية النشئ وتكوينه، قبل التحاقهم بمؤسسات التعليم العالي، لهذا تكتسب المدارس في الأدب التربوي أهمية ومكانة كبيرتين، خصوصاً أنّ الطالب يقضي فيها فترة طويلة من حياته، إذ يتوقف نجاح المدرسة في إنجاز رسالتها التربوية على نوعية بيئتها وقدرتها على تحفيز الطلبة إلى التعلم الفعّال (هندي، 2011).

وحديثاً، تقوم المدرسة بأدوار عدة، منها التغيير والتطوير والتدريب وإعداد الطلبة، واستيعاب التغيرات التكنولوجية الحديثة، ودمج المجالات الثقافية والتراثية والاجتماعية في العملية التعليمية، يضاف إلى ذلك المهام التربوية والتعليمية، وترسيخ النظم الاجتماعية والسياسية في نفوس الطلبة. ومن تعدد هذه الأدوار والمهام أصبح لزاماً على القائمين على العملية التعليمية وعلى المدارس تطوير أدائها (أحمد، 2008).

ومن هذا التطوير إدخال مفهوم المناخ التنظيمي إلى الإدارات التربوية في المدارس، فقام رواد (المدرسة الإدارية الحديثة)، مع بداية السبعينيات، بالعمل على إيجاد اتجاهات إدارية حديثة، تعمل بالجهود العلمية الهادفة على إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية، التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، وركزت على التنظيمات الرسمية، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية، التي بالغت في التركيز على حاجات العمل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية، وركزت على التنظيمات غير الرسمية، وبين المدرسة السلوكية التي ركزت على أهداف المؤسسة والعاملين. والافتراض الذي تقوم عليه المدرسة الإدارية الحديثة هو بأنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني، أي أنه لا توجد طريقة فضلى للشكل الذي يجب أن تكون عليه التنظيمات، ففي الوقت الذي نجد فيه تنظيمات

رسمية، يوجد بالمقابل أخرى غير رسمية، وتوجد تنظيمات تحمل المعنيين السابقين، بمعنى وجود مداخل متعددة لتأكيد الحقوق والواجبات، سواء للتنظيمات أو القوى العاملة، ولا بد من دراسة ثلاثة أبعاد مهمة لاعطاء صورة عن أي تنظيم: التفاعل داخل المؤسسة، ومدخل الأنظمة وشبكة العمل في التنظيم. حيث تأخذ الإدارة الحديثة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاماً مفتوحاً رئيسياً يتكون من عدة نظم فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أخرى أصغر (الربيعي، 2006).

بعد الأخذ بعين الاعتبار آراء (المدرسة الإدارية الحديثة) والمهام المتعددة للمدرسة، أصبحت الرؤية تجاه المناخ التنظيمي في المدارس تتلخص بأنه: مجموعة من الخصائص التي تميز المدرسة عن غيرها، وتؤثر في سلوك جميع العاملين فيها، وتتصف بدرجة من الثبات والاستقرار، ويدل على نظام المنظمة، ويمثل استخدامه المعاصر توجه المنظمة والروح المعنوية الجماعية لدى العاملين في المدرسة، وأصبح المناخ المدرسي يشير إلى إدراكات أعضاء المدرسة لبيئة العمل فيها، كما يشير إلى العلاقات السائدة بينهم، المتضمنة علاقات المدير بالمعلمين، وعلاقات المعلمين مع زملائهم، وعلاقة الطلبة بالمعلمين وإدارة المدرسة. ومع أن هناك تداخلاً وترابطاً بين المناخ المدرسي والثقافة المدرسية، ووجود بعض الخصائص المشتركة بينهما، إلا أن المفهومين مختلفان (هندي، 2011).

1.2 مشكلة الدراسة

تعالج هذه الدراسة مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل في مدارس القدس، والتي تؤثر على سلوك العاملين، وهو ما يُعرف في الفكر الإداري بالمناخ التنظيمي، فوجود مناخ تنظيمي سليم في المؤسسات التعليمية، يعكس مدى تمكّن الإدارات المدرسية من إدارة المدرسة والمحافظة على عمل إداري ناجح، ويدل على تحقيق الإدارات المدرسية لأهداف التربية والتعليم والاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعدّ من أهم مكونات العمل الإداري ونجاحه.

في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي قادر على تسيير الأمور الإدارية، وتوجيه العنصر البشري وتطوير قدراته بالشكل السليم، أو عدم وجود مناخ تنظيمي قائم في المدرسة، سيؤدي إلى عدم تطوير المدارس إدارياً وبشرياً، بالشكل الذي يكفل الحفاظ على المؤسسات التعليمية في مدينة القدس، ويؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد من غير تخطيط سليم.

من هنا تكوّنت مشكلة الدراسة، والتي يمكن تلخيصها بالسؤال الرئيس الآتي: ما تأثير تطبيق المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على تحسين أداء المدرسين؟

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما تأثير تطبيق المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على تحسين مستوى أداء المدرسين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1) ما تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المدرسين في مدارس القدس؟
- (2) ما تأثير القيادة الإدارية على أداء المدرسين في مدارس القدس؟
- (3) ما تأثير العلاقات الإدارية على أداء المدرسين في مدارس القدس؟
- (4) ما تأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة في التعليم، ومكان السكن) في رفع مستوى أداء المدرسين.

1.4 أهمية الدراسة ومبرراتها:

تكمن أهمية الدراسة، من الناحية النظرية، في تناولها لموضوع إداري يوضح العلاقة بين تطوير المؤسسات وكفاءة العنصر البشري، وهو المناخ التنظيمي، إذ تبين هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي وأهميته على الكادر البشري، ودوره في تطوير عمل المنظمات وزيادة فاعليتها، يضاف إلى ذلك تأثيره في الأجواء العامة في المنظمة.

أما من الناحية التطبيقية، فتوضح هذه الدراسة وجهات نظر المدرسين في المدارس الحكومية في مدينة القدس حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على تطوير أداء المدرسين، والوقوف على مدى تطبيقه وواقعه في هذه المدارس، وتكشف هذه الدراسة عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في مدارس القدس والأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، وهذا من شأنه الإسهام في تقديم معلومات مهمة لذوي العلاقة وأصحاب القرار من أجل رفع مستوى الأداء في المدارس؛ لما تتمتع به من أهمية خاصة نظراً لوجودها في مدينة القدس.

ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

الأهداف الفرعية:

- 1) الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في مدارس القدس.
- 2) معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية) على أداء المدرسين في مدارس القدس.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

يلعب المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس دوراً هاماً في أداء المدرسين.

ومن أجل فحص صحة الفرضية الرئيسة تم وضع عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

اولاً: يلعب الهيكل التنظيمي الكفؤ دوراً محورياً في تحسين أداء المدرسين، والمناخ غير الكفؤ يؤدي إلى الحد من تحسين أداء المدرسين.

ثانياً: يوجد تأثير فعال للقيادة الإدارية على أداء المدرسين، ويوجد تأثير سلبي للقيادة غير الفعالة على أداء المدرسين.

ثالثاً: يسهم وجود علاقات جيدة بين الإدارة والمدرسين بالارتقاء بالعملية التدريسية، وتؤدي العلاقات غير الجيدة إلى تدني في أداء العملية التدريسية.

رابعاً: هناك دور ملموس للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة في التعليم ومكان السكن) في تحسين أداء المدرسين من حيث الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والعلاقات الجيدة.

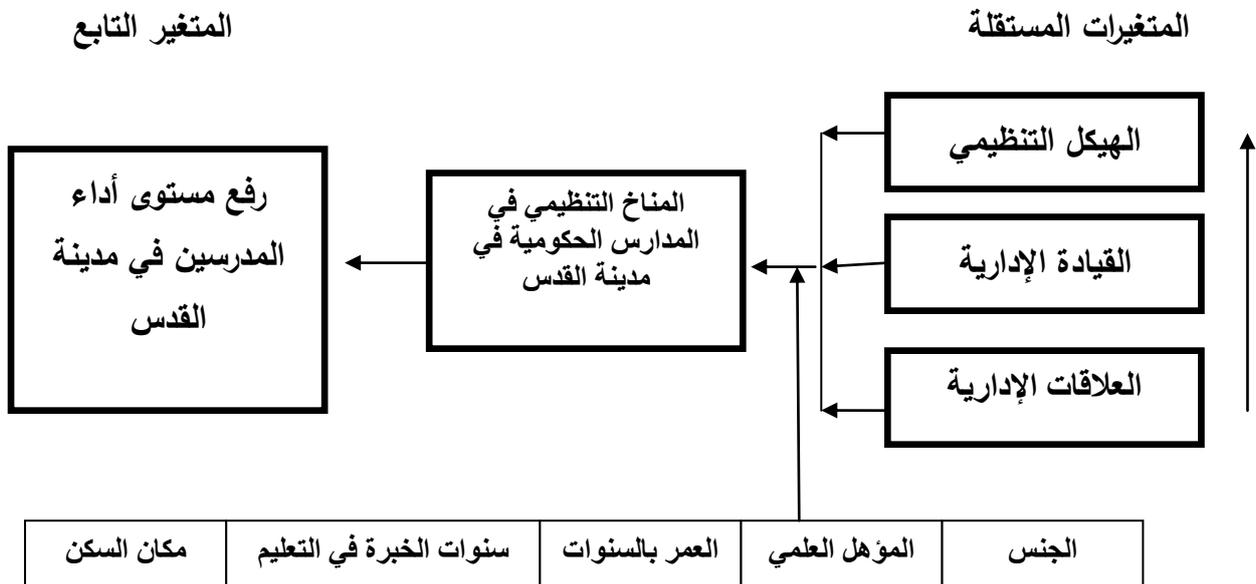
1.7 حدود الدراسة

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مدينة القدس.

الحدود البشرية: المدرسون في المدارس الحكومية في مدينة القدس.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2016 - 2017.

1.8 متغيرات الدراسة:



1.9 مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

توجد عدة تعريفات لمصطلح المناخ التنظيمي، منها الآتي:

- نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميّزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات أعضاء المنظمة واتجاهاتهم وسلوكهم الوظيفي والإداري. (أبو ريا، 2011)
 - مجموعة الخصائص والصفات التي تميّز العمل، والتي يدركها العاملون ويعملون عن طريقها، ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن بواسطتها التمييز بين منظمة أخرى. (المطيرفي، 2013).
- المدارس الحكومية الفلسطينية:** ويعرفها الباحث بأنها: جميع المدارس العاملة في مدينة القدس، والتي تتبع إلى السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث الإشراف والمراقبة والمنهاج.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

2.1 المناخ التنظيمي:

2.1.1 نبذة تاريخية عن المناخ التنظيمي:

تمّ في عقديّ الثمانينيات والتسعينيات تحرك تربويّ جديد، كان الهدف منه إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العملية التربوية، لتكون نظاماً متكاملًا تحكمه مجموعة من العلاقات المتبادلة، وقد أنيط نجاح هذا التحرك بالقيادة المسؤولة عن تسيير شؤون العمل التربوي، والمدخلات الرئيسة في هذه العملية، ويأتي في مقدمة هذه المدخلات المناخ التنظيمي، بوصفه عامل فعّالاً ومؤثراً، إذ يعدّ من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعد هذا المناخ بُعداً مهماً في تشكيل سلوك العاملين جميعاً في العملية التعليمية، فضلا عن كونه دالّة التفاعل بين الإنسان وبيئته، ويعدّ المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين وروحهم المعنوية، وفي مدى التزامهم بالمتطلبات التنظيمية. (أحمد، 2008)

كان مفهوم المناخ التنظيمي جزءاً مجازياً من مركبات العملية التعليمية، وأشار إلى ذلك كل من (حوامدة، 2003؛ القريوتي، 1994) بأن المناخ التنظيمي يتبع تعدد الآراء من حوله، ويأتي تبعاً للمنظور الذي تنظر فيه النظريات المختلفة للمناخ التنظيمي؛ لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي تدل على ما يتعلق بالبيئة من الناحية الجغرافية، وبطبيعة المناخ العام، فبدأً باستعمال هذا المفهوم في المجالين الإداري والتربوي لتأكيد ضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظمي وعضوي، يرى بأن 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 والتنوع.

2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:

يتباين تعريف الباحثين والدارسين في مجال الإدارة للمناخ التنظيمي، وسبب ذلك الجانب أو الرؤية التي ينوي الباحث دراسة المناخ من خلالها، فمنهم من يستعمل مصطلح (المناخ الإداري)، ومنهم من يستخدم مصطلح (المناخ السيكولوجي)؛ أي المناخ الذي يتعلق بالجانب النفسي للفرد، والذي بوساطته يستطيع الفرد ممارسة مهنته بدرجة عالية من الفاعلية، فقد فأورد (القريوتي، 1994، ص 81) تعريفاً ينص على أن المناخ التنظيمي هو تعبير "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 يصف البيئة الداخلية للإداريين، والمناخ التنظيمي الذي يشمل الإداريين وغير الإداريين.

أما (ذنيبات، 1999، ص 15) فأورد تعريفاً أكثر شمولاً، فبين أن المناخ التنظيمي هو: "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". وأوضح أنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة؛ وأضاف (المعشر، 2001، ص 303) نظرة جديدة إلى المناخ التنظيمي، فعرفه على أنه: "مجموعة من الخصائص

الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل، وتشكل البيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها".

أما (أحمد، 2008) فيرى أنّ المناخ التنظيمي: هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها بوساطة تصورات وإدراكات العاملين في المنظمة، إذ تدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة، سواء أكانت في نفس المستوى الإداري أم بين المستويات المختلفة.

ويرى (الشنطي، 2006، ص 24-25) بأنّ تعريف المناخ على أساس إدراك الأفراد يعتبر أكثر شمولاً من تعريفه على أساس خصائص المنظمة، لأنّه لا يركز على الخصائص الداخلية للمنظمة، إنما يتعداها إلى تحديد كيفية إدراك الأفراد لهذه الخصائص، ولأنّ العنصر البشري يمثل الأساس حين إجراء الدراسات المختلفة المتعلقة بالسلوك التنظيمي؛ لذلك فإن من الأهمية معرفة رأي الأفراد تجاه المناخ التنظيمي داخل منظماتهم، حيث يساعد ذلك في تفسير وتحليل سلوك الأفراد وتصرفاتهم بشكل متكامل، مما يعطي صورة أكثر وضوحاً لأداء الأفراد والمنظمة ككل.

إلا أنّ (أحمد، 2008، ص 28 - 29) قد أجمل أوجه التقارب بين التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي، فبيّن أنه تعبير 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. فيتكيف المناخ التنظيمي بشخصية المنظمة المماثلة لشخصية الفرد، والمتمثلة بمجموعة من الصفات والخصائص المكتسبة التي تتأثر بالعلاقات والتفاعلات بين متغيرات داخلية وخارجية عديدة تؤثر في أداء المنظمة وسلوك أعضائها، و يعبر عن مجموعة من الخصائص النابعة من داخل المنظمة والمميزة لها عن غيرها من المنظمات، إذ أنّ لهذه الخصائص تأثير على سلوك العاملين في هذه المنظمات أفراداً كانوا أم جماعات، ويتوقف تأثير هذه الخصائص في سلوك العاملين داخل المنظمة على إدراكهم لهذه الخصائص، وحسب إدراك العاملين لهذه الخصائص تتكون الاتجاهات الإيجابية والسلبية لهم نحو وظائفهم أو أعمالهم وتنظيماتهم؛ لذا وضع (أحمد، 2008) تعريفاً للمناخ التنظيمي بأنه: 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.

وأوضح (رياح، 2008، ص 13) أنّ المناخ التنظيمي عبارة عن: تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، وغيرها من العوامل والأبعاد التي تعرضت لها الدراسات والبحوث في ميدان السلوك الإداري؛ لذا يتمثل المناخ التنظيمي في مجموعة من العوامل والخصائص التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة، والتي تُميز بيئة العمل في منظمة ما عن غيرها من المنظمات، بحيث تتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي، ويدركها أعضاء المنظمة والعاملون وتؤثر في سلوكهم، ويعبّر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة به كافة.

يرى الباحث أنّ المناخ التنظيمي كمفهوم يجري تطبيقه ميدانياً في المجالين الإداري والتربوي، أو تخصيصاً في الإدارة التربوية في المدارس، حسب المحددات المكانية لهذه الدراسة، هو التعامل الإداري للمؤسسة التعليمية (المدرسة في دراستنا هذه)، ويمثّل مجموعة الخصائص والاتجاهات السلوكية والممارسات التي يعيشها الفرد داخل المدرسة، والتي تميّز المدرسة عن غيرها، أي أنّه يجسّد شخصية المدرسة، والتي هي مجموعة الخصائص المكتسبة الناتجة عن العلاقات في ما بين العاملين والإداريين في المدرسة، وتتأثر سلوكياتهم الإدارية تبعاً لهذا للمناخ السائد في المدرسة، ويكونوا مدركين تمام الإدراك لهذا التأثير.

2.1.3 نماذج/ أبعاد المناخ التنظيمي:

تعد أبعاد المناخ التنظيمي النماذج أو العناصر الإدارية السائدة في المدرسة، وذلك تبعاً للاختلافات القائمة حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقد يصمّم الباحثون نماذجهم بناءً على المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمدوا المدخل الهيكلي، يؤدي هذا الأمر إلى التأكيد على الأبعاد التي تقيس العوامل الهيكلية، مثل: الهيكل التنظيمي، ودرجة التعقيد، والأهداف. أما إذا انتهج الباحث منهجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي، سيؤدي إلى دراسة أبعاد تختلف عن السابقة، مثل: التأييد والرضا. (الشمري، 2001، ص 29)

وقد أشار (البقي، 2010) إلى أن الأبعاد قد تتكون من مجموعة العناصر الإدارية المختلفة، وقد تتشابه في بعض منها، لذا تختلف التسمية ما بين بُعد أو عنصر أو نموذج.

وبصورة عامة فإن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي من أهم الصعوبات التي تحول دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل، ومن أهم أسباب الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي: اختلاف طبيعة البيئات التي تجري دراستها، مثل: منظمات صناعية، أو مدارس، أو دوائر حكومية، الأمر الذي يصعب تحديد أبعاد خاصة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات جميعها، وسبب آخر يتمثل بصعوبة وضع مقياس لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، هل هي متغيرة أم متباينة. (أبو ريا، 2011، ص 20)

أما (البقي، 2010، ص 18) فقد أوضح بأنه لا يوجد تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، بسبب حداثة هذا الموضوع بالنسبة لمجالات التنظيم الإدارية الأخرى، ولا تزال الجهود فيه استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى، فضلاً عن اختلافه في ما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة. لذا تعددت نماذج المناخ التنظيمي بتعدد أبعاده الأساسية وتنوعها، وبتفرّع متغيرات وخصائص إدارية، لتحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم، وحدّد (البقي، 2010، ص 19-20) عشر نماذج/ أبعاد أخرى، وهي كالآتي:

1) نموذج ليكرت: تتضمن أبعاد المناخ التنظيمي في هذا النموذج: الاتصالات، والقرارات، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين.

2) نموذج ليتوين وسترينجر: يهدف إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم.

3) نموذج كامبل وزملاؤه: تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي لهذا النموذج بعدة عناصر، تتمثل في الهيكل التنظيمي أو بناء المنظمة، والمكافأة والعقاب، ومركزية القرارات ودرجة تفويض السلطة، والتدريب والتطوير، والمخاطرة والأمان، والانفتاح أو السلوك الدفاعي، والروح المعنوية، والتقدير، والتغذية العكسية، والمقدرة التنظيمية العامة والمرونة، وتأكيد الإنجاز.

4) نموذج لولر: يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عدداً من الأبعاد الفرعية. فالمجموعة الأولى تتعلق بالهيكل التنظيمي، والمجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية، وتضم: نمط القيادة، ونظم المكافآت، ونظم مواجهة الصراعات، وحلّ التناقضات التنظيمية.

5) نموذج دوني وزملائه: وفقاً لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية، تتمثل في اتخاذ القرارات، والدفع، والمخاطرة، والمكافآت، والهيكل التنظيمي، والانفتاح.

6) نموذج فور هاند وجيلمر: تتحدد أبعاد المناخ التنظيمي في هذا النموذج بالهيكل التنظيمي، الذي يتضمن حجم المنظمة، ودرجة تركيز السلطة، ودرجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. ويتحدد بدرجة تعقد التنظيم.

7) نموذج ستيرز: يتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من: السياسات والممارسات الإدارية، مثل النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة تجاه العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، ويتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. ويتكون من: الهيكل التنظيمي، ودرجة المركزية، ونطاق الإشراف، وحجم المنظمة، وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

8) نموذج بيترسون وبييس: يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي بأنها: الثقة، والمشاركة، والصدق والصراحة، ولمساندة والتشجيع، والاتصالات الصاعدة، والأداء الوظيفي.

9) نموذج كويز وتوماس: حدد هذا النموذج تسعة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي: الاستقلالية، ودرجة التماسك، والثقة، وضغط العمل، والدعم، والتقدير، والعدالة، والإبداع، ومدى تحمل المخاطر.

10) نموذج جلايمر: يحدد هذا النموذج أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في: الهيكل التنظيمي، ودرجة تعقد التنظيم، واتجاهات الأهداف، ونمط القيادة.

أبعاد المناخ التنظيمي الخاصة بالدراسة الحالية (الهيكل التنظيمي، القيادة، العلاقات الجيدة):

اتضح من نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي بأن لهذا المناخ أبعاد عدة، وتشارك في أمور عديدة، وما يلزمنا في هذه الدراسة، بناء على ما تم صوغه من فرضيات، الأبعاد الآتية:

أولاً: الهيكل التنظيمي: يقصد به الشكل العام للمنظمة الذي يحدّد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين فيها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين المديرين، وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. أي هو البناء الذي يحدّد التركيب الداخلي للمنظمة، ويوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، ويحدّد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، ونمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحديد إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويعدّ الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، ومن حيث استيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات، والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات والإقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، ويسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف، لذا تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي. (شامي، 2010، ص 28)

وللهيكل التنظيمي معنى محدد ومعقد، إذ يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، ويحدد أدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويعد الهيكل التنظيمي، لأية منظمة، وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، عن طريق المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية وغيرها. من جهة، أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، حيث إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهمات وواجبات محددة للفرد، ينتج عنه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها، وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر. (البقي، 2010، ص 25)

وأوضح (أحمد، 2008، ص 38 - 39) بأن الهيكل التنظيمي يعدّ أحد أهم الجوانب المكونة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة؛ لأنه الرابط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة؛ كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات، وأشار إلى أهم متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي، وهي:

(1) حجم المنظمة: يتمثل بالنمو المباشر للمنظمة من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل المنظمة.

(2) رسمية التنظيم: يشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم.

(3) درجة التنظيم: يعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة العليا.

ثانياً: القيادة (نمط القيادة): تعد القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات، فالمنظمة التي تشكو من ترهلات إدارية أو تنظيمية تؤثر في نشاطاتها ونموها، تلجأ إلى تغيير قياداتها، فتبحث عن قيادة قادرة على التعامل مع المشكلات الإدارية والمهنية جميعها، والقيادة الناجحة تقوم بالتركيز على عنصرين أو عاملين، الأول الاهتمام بالمهام، الذي يتضمن: مجموعة عناصر تعكس مدى اهتمام القائد، بتحديد التفاعل وتسهيله بين أعضاء الجماعة عند صياغة الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والجدولة والنقد والأفكار المبتكرة والمبادأة وتنظيم العمل، فالأنشطة التي يؤديها القائد والتي تُدخل إلى المنظمة طرقاً جديدة في أداء العمل أو إجراءات جديدة لحل مشكلات الجماعة، بحيث يعكس الاهتمام بالإنتاج الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف. أمّا العنصر الثاني فهو الاهتمام بالمشاعر: فهو يعكس مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين والعلاقات الإنسانية، حيث يُعدّ هذا العنصر مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، ويرتبط بالمحافظة على الجماعة، فضلاً عن أنه يعكس نطاق امتلاك الفرد علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم، عن طريق اتخاذ أسلوب يستجيب لحاجات المرؤوسين وآرائهم ويراعيها. (أبو ريا، 2011، ص 40 - 41)

ويرى (أحمد، 2008، ص 38) أن هذا الاهتمام يدلّ على مدى توجّه القادة نحو التسلط أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف والمشكلات المختلفة التي تواجهها المنظمة، ويرى أنّ نمط القيادة والإشراف يمثل أهم الأبعاد التي تحدد طبيعة المناخ السائد في المنظمة، وهذا يسبب تأثير القيادة المباشر على مختلف أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى، كالهيكّل التنظيمي ونمط الاتصالات، ويؤثر في المشاركة في اتخاذ القرار، كدرجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في وحداتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المنظمة.

ثالثاً: العلاقات الجيدة: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عناصر عدة، منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين المرؤوسين بعضهم بعضاً، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، والعلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، هذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، وإما إيجابية أو سلبية، وإما مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء. نلاحظ أنّ الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر، فذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجاباً على الموظفين، وبالنتيجة إيجابية المناخ التنظيمي. (شامي، 2010، ص 30 - 31)

وقد أكد (الحنّاق، 2012، ص 315) أنّ العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين قد تأخذ أشكالاً عدّة، وتظهر بأمور إدارية عديدة، واعتبر العلاقات الجيدة من المتغيرات المهمة، التي يجب أن تركز عليها دراسة المناخ التنظيمي في أية مؤسسة، لأنها تعكس طبيعة العلاقة مع الإدارة، كمتغير له علاقة بالرضا الوظيفي والتدريب والتطوير والإرشاد، وأن العلاقات الجيدة تساعد في تحسين مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومهامهم، ومحصلة ذلك تحسين عمل المؤسسة وأهدافها، وتوضح هذه العلاقات السياسات المتبعة في المنظمة وشروط العمل.

2.1.4 مستويات المناخ التنظيمي:

حدد (الشنطي، 2006، ص 26) مستويين للمناخ التنظيمي، إذ يكون المناخ التنظيمي إما على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى مجموعة من الأفراد. فعلى مستوى المنظمة يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، بمعنى أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل. أما على مستوى مجموعة من الافراد، فإن كل مجموعة من الأفراد تدرك المناخ التنظيمي بشكل مختلف، وسبب هذا الاختلاف يعود إلى عوامل عدة، مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي، أو الاختلافات في طبيعة العمل. وينشأ هذا المستوى من المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد، حيث يُلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاهها ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل، نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل؛ أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل، مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

2.1.5 عناصر المناخ التنظيمي:

حدد (الشقصي، 2001، ص 28) أربعة من العناصر الأكثر تشاركاً في نماذج المناخ التنظيمي، والأكثر إيجابية من حيث ترابط أفراد المنظمة، وهي كالاتي:

1) **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط هذه السياسات بالنمط الإداري أو القيادي في المؤسسة، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في صنع القرارات، كان الشعور بالرغبة في إنجاز الأعمال عالياً.

2) **الهيكل التنظيمي:** يظهر دور هذا العنصر حينما يزداد دور الهيكل التنظيمي في ترسيخ المركزية والتي تعد من النماذج السلبية، فإذا كان حجم المنظمة صغيراً، كانت العلاقات بين الأفراد أكثر قرباً وانفتاحاً وصراحةً، وإذا زادت حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكله تتسم بالمركزية، ورافقه ضعف وتخلل في صيانة أشكال الاتصال أو التواصل فيها، انعكس سلباً على مناخها المنظمي

العام، إما إذا صاحب التضخم هيكلية وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها، يسهم ذلك كله في المحافظة على سلامة وصحة مناخها المنظمي العام.

(3) **تكنولوجيا العمل:** كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة والموجودة في المنظمة ذات طبيعة متجددة، اتجه المناخ العام إلى الرتابة والاتقان، فيؤدي إلى قوة المناخ التنظيمي.

(4) **البيئة الخارجية:** إن المنظمة التي يسود بيئتها الخارجية ظروف سياسية واجتماعية واقتصادية صعبة، تؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، وتؤدي إلى قلة الثقة والشعور بالاستقرار.

وأضاف (الربيعي، 2006، ص 56 - 57)، ستة عناصر أخرى للمناخ التنظيمي، نجملها كالآتي:

(1) **الثقة:** تتوضح بإسهام الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة في القول والعمل، ولا بد من معادلة الجميع بأنهم أهلاً لهذه الثقة.

(2) **المشاركة باتخاذ القرارات:** كلما ازدادت مشاركة العاملين في صنع القرارات المتنوعة، وخصوصاً الأساسية، كلما ضمنت المنظمة صورة ذهنية أفضل لدى العاملين، ولتحقيق ذلك يتوجب تهيئة وسائل الاتصالات المناسبة لهم؛ ليمكنوا من الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى، بهدف المشاركة في وضع الاهداف وفي تحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

(3) **صدق الإدارة وصراحتها:** أي أن يكون للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة، إلا الحالات الخاصة بسرية المعلومات.

(4) **المساندة:** لا بد أن يسود بين أفراد المنظمة العاملين جو حسن من العلاقات الصريحة والمتبادلة، وبالشكل الذي يمكنهم من قول ما يمتلكون من أفكار، بغض النظر عن نوعية الشخص الذي يتكلم معه في المنظمة سواء أكان زميلاً أم رئيساً.

(5) **الإصغاء للاتصالات الصاعدة:** إن الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية يجب أن يصغوا إلى المقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات الوظيفية الخاصة بهم في المنظمة، ويجب النظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين على أنها حيوية ومهمة لديمومة المنظمة وتطورها.

6) الاهتمام بتحقيق أداء عالٍ: وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، إذ يتوجب على الأفراد إظهار التعهد الفعلي بشأن تحقيق أهداف المنظمة بوساطة الأداء العالي وبأسلوب كفء وفعال، فضلاً عن إلى اهتمامهم العالي ببعضهم في إطار عمل المنظمة.

إلا أنّ (فروج، 2012، ص 22 - 23) قد بيّن أنّ عناصر المناخ التنظيمي ترتبط بالاتصال الإداري ووسائله بين الرئيس والمرؤوس، فأوضح أنّ أهم هذه العناصر يتمثل في الآتي:

1) الهيكل التنظيمي: وهو الذي يدل على المستويات الإدارية التي تكوّن المشروع، وبيّن نمط السلطة ومركز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ينتج للعاملين فرص المشاركة والإبداع، وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا ينتج فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بتنظيمات غير رسمية ولا يتعامل معها، ويعتبر أنّ نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي. أمّا نمط الاتصال الجيد فهو الاتصال باتجاهين لأنه ينتج للعاملين فرص ابداء الرأي والتعلم والتطور.

2) المشاركة في اتخاذ القرارات: وهو الأخذ بآراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم، إذ تكون طبيعة العمل فيه هي المحدد للمشاركة، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل، وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، واعتبر أنّ الاتصال باستخدام التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى رفع الأداء.

2.1.6 أنواع المناخ التنظيمي:

أورد (شامي، 2010، ص 39-42) ستة أنواع للمناخ التنظيمي، نجملها على النحو الآتي:

1) المناخ المفتوح: يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر فيما بينهم، وأضاف (فروج، 2012، ص 17) أنّه في هذا النوع يتمتع الأفراد بروح معنوية عالية، حيث يعملون معاً من غير شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعاً بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا النوع يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى

أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

(2) **المناخ المغلق:** يسوده اهتزاز في بعديّ الإنجاز والرضا لدى العاملين في المنظمة، فهم غير مترابطين، وتتهكهم الأعمال الروتينية، وروحهم المعنوية منخفضة جداً، والمسؤول في هذا النوع غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار. وقد بين (فروج، 2012، ص 17) بأن هذا النوع يتميز بعدم وجود مكانة لروح المبادرة بين العمال، وأنهم لا يعملون جماعياً وليسوا راضين، وتكون الروح المعنوية منخفضة، والمدير عديم الفعالية، ويتصف بصلاية إدارية.

(3) **المناخ المستقل:** يتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية أثناء ممارسة أدوارهم، ويسوده إشباع لحاجاتهم الاجتماعية، ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع احتياجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، إذ تتميز الأعمال في هذا النوع بالسهولة واليسر، وذلك للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية، والروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح. (فروج، 2012، ص 18)

(4) **المناخ المنضبط:** يشير إلى عمل الأفراد الجاد لكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، وعلى الرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في هذا النوع، والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الروتين وكثرة في الأعمال وضعف العلاقات فيما بينهم، مع سيطرة ذات بُعد مباشرة من قبل المسؤول، ويتشابه مع النوع المغلق.

(5) **المناخ العائلي:** تسيطر فيه العلاقات الاجتماعية الأصيلة، لكنها تؤثر على جودة الإنجاز والأداء، إذ أن العاملين يشعرون بقرب فيما بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات العمل ونحو أدوارهم في المنظمة.

(6) **المناخ الأبوي:** يؤكد هذا النوع على بُعد الإنتاجية، ويؤكد فيه الإداريون على الاهتمام بالعاملين، ويمارسون دور متسلط الذي يعسى إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه أنموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

وأضاف (عيسى، 2014، ص 80-81) أنواعاً أخرى، هي:

(1) **المناخ المُراقب أو الموجه:** يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول، ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، أمّا الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة إلى حد ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر، ولا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصرّ على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه؛ لأن الاهتمام الأول يتركز على المهمة وعلى إنجاز العمل.

(2) **المناخ التنظيمي الإيجابي:** وهو المناخ الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد، ويتميز بالميل إلى الإبداع وابتعاد عن الروتين، وإلى المكافآت المبنية على الإبداع ونتائج الأعمال، ومدى تقديم الأفكار الجديدة، ويقوم على اللامركزية، حيث يحظى المرؤوسون بحرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، والترقية والتقدم في العمل بحسب مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد، وزيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم. وفيه يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة، كما أنهم غير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة. ويتميز بعلاقات ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة، ويتميز بالحالة المعنوية العالية لدى العاملين، وبتنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

(3) **المناخ التنظيمي السلبي:** وهو عكس المناخ التنظيمي الإيجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد، ويتميز بأن العمل فيه روتيني وابتعاد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار، ويتميز بالمكافآت المبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال والإبداع، والعمل فيه يقوم على المركزية، ولا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات. ويتميز بركود الأفراد وضعف في قدراتهم ومهاراتهم، يؤدي هذا إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.

ويتميز بتنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة. ولا يتمتع الموظفون بضمانات، وبالنتيجة يكونوا مهددين بالعزل وانتهاء الخدمة.

إنّ هذه الأنواع المتعددة للمناخ التنظيمي تدلّ على أنّ للعوامل الثلاثة محل هذه الدراسة (الهيكل التنظيمي والقيادة والعلاقات)، دور بارز في تكوين مناخ تنظيمي مناسب لطبيعة عمل المؤسسة، ويعمل على التقليل من المشكلات، إذ تعمل هذه العوامل على زيادة ترابط سياسات المؤسسة بالنمط الإداري أو القيادي فيها، حيث يعمل على الهيكل التنظيمي على عدم ترسيخ المركزية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعدّ من النماذج السلبية. ونستدل على هذا الدور أيضاً بأنه إذا كان حجم المنظمة صغيراً، كانت العلاقات بين الأفراد أكثر قوة، أما إذا زاد حجم المنظمة بوجود مركزية باتخاذ القرارات، سيؤدي ذلك إلى التقليل من أهمية المناخ التنظيمي، كذلك تؤدي هذه العوامل إلى زيادة الثقة بين العاملين والمرؤوسين، خصوصاً عند المشاركة باتخاذ القرارات، الناتجة عن صدق الإدارة وصراحتها، وتقوم بالإصغاء للاتصالات الصاعدة، حيث يتمّ تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة وبسر.

2.1.7 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تُقسم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات، نستعرضها على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الخارجية:

الثقافة التنظيمية: تعدّ ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسة التي تتحكم بالعمل وتنظيم أدائه، ولها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وتؤثر في الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، وتؤثر في اتجاهات القادة واهتماماتهم، وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

ظروف العمل: وهي بيئة العمل المادية، مثل الإضاءة والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية، إذ يؤثر عدم توافر البيئة المادية السليمة على سلوك الأفراد، وأحياناً تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء أكانت قيوداً سياسية أم اقتصادية أم قانونية أم اجتماعية سائدة، فقد تؤدي هذه القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، الأمر الذي قد ينشأ عنه تعارض أو صراع فيما بينهم. (أبو ريا، 2011، ص 17)

البيئة التكنولوجية: تعدّ البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أية منظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكّنها من متابعة ما يحدث في هذه البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، إذ تؤثر هذه البيئة على مدى فهم الأفراد واستيعابهم لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثمّ على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

تماسك الجماعة ومستوى ولائها: المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها، يقود إلى أداء جيد، كما أنّ حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي، واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل، يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء. (الوزان، 2006، ص 25)

وفي هذه الدراسة فإنّ العوامل الخارجية والمؤثرة على المناخ التنظيمي في مدارس القدس، فتتمثل في التقسيم الإداري وتوزيع المهام الإدارية والتنظيمية، والالتزام بساعات العمل المحددة وفق القوانين الخاصة بالتعليم، وذلك كما هو وارد في أداة الدراسة (ملحق رقم 1)

ثانياً: العوامل الداخليّة:

تشتمل على العوامل الآتية:

طبيعة البناء التنظيمي: إنّ البناء التنظيمي غير المرن، سواء كان متعلقاً بالأنظمة أم بالسياسات، فقد يؤدي أحياناً إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

النمط القيادي: يكون تأثيره مباشراً على سلوك المرؤوسين وأدائهم، لهذا فإن القيادة المتوازنة التي تستثمر طاقات العاملين ومجهوداتهم، بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، تعدّ الأسلوب الأمثل والقادر على إنشاء بيئة عمل منتجة.

بطء التقدم الوظيفي: يعدّ البطء في عملية الترقية من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أية منظمة، إذ يؤدي إلى الإحباط لدى العاملين ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.

المبالغة في المسؤوليات: إنّ تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، والمبالغة في منح الصلاحيات له، مع عدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.

غموض التعليمات: تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد بسبب عدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكننتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم، فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم (الوزان، 2006، ص 25 - 26).

نظام الأجور والحوافز: يعتبر تبني المنظمة لنظام أجور وحوافز عادل من الأمور المادية والمعنوية المرضية؛ فهو يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً بالاستمرار في المنظمة.

أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين، ومن ثمّ زاد مستوى إنتاجيتهم. (أبو ريا، 2011، ص 19)

درجة الإثراء الوظيفي: يقصد بها توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناط بها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً، أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به. وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية، وهي: شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه، وشعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به، والمعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله، حيث تؤدي هذه العوامل، مع تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها، إلى تحسين المناخ التنظيمي، مما يزيد من مستوى أداء العاملين.

الصراع التنظيمي: يرى معظم الإداريين إمكانية توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين فيها، وذلك عن طريق حسن إدارته والتحكم فيه. فالنظرة الحديثة تعدّ الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة المنظمات، ويلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من تحسين المناخ التنظيمي، والمحافظة على معنويات العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم. (حمزاوي، 2008، ص 133)

ثالثاً: العوامل الشخصية:

قدرات الفرد: إنّ عدم مقدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم انخفاض في إنتاجيته.

تناقض القيم: يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحاله من القلق الدائم، وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي يدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (الصيرفي، 2005، ص 337)

وقد اتفق (حسنين، 2015، ص 23-24) مع (أبو ريا، 2011) حول تأثير العوامل الداخلية والشخصية على المناخ التنظيمي، فأوجزا تأثير هذه العوامل الداخلية، حيث تشمل هذه العوامل ظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة التقنية، والبيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة وولائها. أمّا العوامل الشخصية فتشمل على قدرات الفرد والقيم، ودرجة المخاطرة. وأضاف (حسنين، 2015، ص 24) لهذين النوعين العوامل التنظيمية، والتي تشمل طبيعة البناء التنظيمي، البعد القيادي المتبع، واستحالة التقدم الوظيفي، والمبالغة في المسؤوليات، والعبء الوظيفي، والغموض، ونظام الأجور والحوافز، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والتناقضات والصراعات التنظيمية.

كما أضاف (المغربي، 2011) مجموعة من العوامل التي تعمل على تقوية المناخ التنظيمي، وهي: الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة، تميّز السياسات

التنظيمية بالثبات والوضوح، وتبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم، والابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة.

ويرى (القطاونة، 2000) وجود مجموعة من العوامل المؤثرة والتي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد ومن أهمها: التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين (وجود نظام حوافز)، والاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة، والابتعاد ما أمكن عن الجمود والتسلط، وتنمية روح الفريق بين العاملين، وتفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة، والمراجعة والتقييم الموضوعي والمستمر لسياسات المنظمة وأهدافها، وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين، بحيث لا يطغى إحداها على الآخر، ومعالجة الروتين في العمل والتخفيف منه قدر الإمكان.

وتتلخص العوامل الشخصية في هذه الدراسة والمؤثرة في مدارس القدس بالعلاقات بين المدرسين أنفسهم، وبين المدرسين والإدارات المدرسية، وذلك من حيث تعامل الإداريين مع المدرسين بشكل لائق وعادل، وتشجيع الإدارة للمدرسين بالقيام بالمهام المدرسية، وتشجيعهم على الابتكار، واتباع الأسلوب الديمقراطي، وتوجيه أفكار المدرسين وإبداعاتهم نحو الأفضل. (انظر الملحق رقم 1)

2.1.8 المناخ المدرسي:

يرد مصطلح (المناخ المدرسي) في الأدبيات تحت عدة مسميات ومرادفات، منها: الطابع المدرسي، والاتجاه العام في السلوك، والجوّ المدرسي، والبيئة المدرسية، والبيئة الداخلية في المدرسة. هذه المسميات المتعددة جاءت نتيجة تعدد الانطباعات والسلوكيات في المدرسة نفسها، ومن الصعب تعريفه بدقة، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة من السمات التي تصف مدرسة ما، وتميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك المعلمين وسلوك الطلبة فيها، أو أنه مجموعة الأحاسيس والمشاعر التي يشعر بها الطلبة والمعلمون تجاه المدرسة. (العنبي، 2007، ص 15)

وبناء على هذه المسميات للمناخ المدرسي، فقد وضعت مجموعة من الباحثين تعريفات متنوعة للمناخ المدرسي، تستعرض الدراسة أبرزها على النحو الآتي:

- مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل، والمدرّكة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (شهاب، 1992، ص 31).
- محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للعمل كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلّلونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمدرسة. (الكبيسي، 1998، ص 75)
- مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحدّد كيفية سير العمل بصورة سلسلة ومتواصلة. (هلال، 1993، ص 42)
- البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني أنّ الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة، تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة. (العميان، 2002، ص 305).
- مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات. (المغربي، 2004، ص 303).

ويرى شمك (Schmuck, 1979) الوارد في (العتيبي، 2007) أنّ المناخ المدرسي هو الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبدو للشخص العادي بأنّ المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم الطلبة، لذلك فهي لا تختلف بعضها عن بعض، والحقيقة أنّ المدارس يختلف بعضها عن بعض، من حيث طابعها وجوها الذي يميزها عن غيرها، وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المدرسة؛ كالعاملين والمعلمين والطلبة، والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة. (Schmuck, 1979, p 2)

ويرى مركز الأمن المدرسي (National School Safety Center) في الولايات المتحدة الأمريكية أنّ مناخ المدرسة هو: الجو العام أو الاتجاهات السائدة في المدرسة، وهو شخصية المدرسة. فالمناخ المدرسي يشمل المرافق والنواحي المادية في المدرسة، ومستوى النظام والرضا والإنتاج، و كيفية تفاعل

الطالب والمعلم والإدارة والبيئة المحلية بعضهم بعضاً. (National School Safety Center,)
(1988, p 9)

ويرى أوينس (Owens) أن المناخ المدرسي هو نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، فالمناخ المدرسي هو مجموعة الخصائص الثابتة في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يعلمها ويتقنها الأفراد وتؤثر على سلوكهم، ويمكن وصفها في ضوء مجموعة من القيم المرتبطة بخصائص المنظمة. (Owens,)
(1981, p 193)

أما تاجيوري (Tagiuri) فقد عرّف المناخ المدرسيّ بأنه عبارة عن: مفاهيم عامة تتناول نوعية البيئة الداخلية داخل المدرسة، وتحتوي البيئة الداخلية على عدة أبعاد: البعد الأيكولوجي، أي الانسجام التام مع النظام، وما يرتبط به من جوانب مادية، والبعد الاجتماعي المرتبط بخصائص الأفراد والجماعات، والبعد الاجتماعي الذي ينظم العلاقات بين الأفراد والجماعات، وأخيراً البعد الثقافي المتعلق بالمبادئ والقيم والتركيبات الإدراكية والمعاني. (Tagiuri, 1988, p 369)

إن المناخ المدرسي هو بمثابة شخصية المدرسة، فكما لكل فرد شخصية مميزة، فإن لكل مدرسة مناخها الخاص المميز لها، فعندما ينتقل معلم أو إداري من مدرسة إلى أخرى فإنه يلاحظ بوضوح الاختلافات في المناخ بين مدرسة وأخرى، فإما أن يشعر بأن المكان جيد للعمل، أو يشعر بأن المعلمين والمدير يكرهون بعضهم بعضاً، وهو بذلك يصف شخصية المدرسة من وجهة نظره.
(العتيبي، 2007، ص 17)

لذا يعدّ الباحث أن مناخ المدرسة هو مرآة عاكسة لمهارات وسلوك المديرين وكافة الظروف والخصائص المميزة لبيئة العمل ولعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي والمدرسي، والتي لها تأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

ومما تقدم من استعراض للمفاهيم والتعاريف المتعلقة بالمناخ المدرسي يرى (العتيبي، 2007) أنّها تختلف باختلاف الباحثين، وباختلاف المتغيرات التي يتخذها الباحثون لوصف المناخ المدرسي، ونتيجة لذلك لا نجد تعريفاً واحداً يتفق عليه الجميع، وعلى الرغم من الاختلاف في التعريفات والمتغيرات، إلا أنهم يضعون السمات والعوامل الأساسية للمناخ المدرسي، وهي:

- النمو الأكاديمي المستمر للطلبة.
- الاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة.
- الثقة في إمكانات الآخرين بإنجاز الأعمال.
- الروح المعنوية العالية بين أعضاء المدرسة.
- التلاحم والانتماء للمدرسة.
- فرصة المشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.
- النمو والتجديد المدرسيّ المستمر.
- الاهتمام ومراعاة مصالح الآخرين.

يكتسب المناخ المدرسي من هذه العوامل أهمية كبرى في العمل المدرسي، فهو أحد المتغيرات الوسيطة التي تحدد المتغيرات التابعة كإنتاجية المنظمة، ودرجات تحصيل الطلبة في الامتحانات المقننة، ونسبة غياب وتسرب الطلبة، ويكتسب هذه الأهمية أيضاً من تأثيره المباشر على سلوك واتجاهات الطلبة وتحصيل، إذ توجد علاقة وثيقة بين المناخ المدرسيّ ونتائج العملية التعليمية، فالمناخ المدرسيّ الإيجابيّ هو الذي يتيح فرص النمو لكل عضو من أعضائه، وتكون فيه الروح المعنوية عالية، ويسود العدل والثقة بين أفرادها، أما المناخ المدرسيّ السيء هو الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة غياب الطلبة، وارتفاع نسبة غياب المعلمين، فضلاً عن ضعف مستوى تحصيل الطلبة، وكراهية المعلمين لهم. (National School Safety Center, 1988, p 41)

2.2 مدارس مدينة القدس

2.2.1 نبذة عن مدارس القدس:

بلغ عدد المدارس في العام الدراسي 2015/2016 في محافظة القدس (250) مدرسة، في حين بلغ للعام 2014/2015 (239) مدرسة، وكان عددها (230) مدرسة للعام الدراسي 2013/2014، وكان (225) مدرسة للعام الدراسي 2012/2013، وكان عددها (226) مدرسة للعام الدراسي 2011/2012. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إصدارا 2015 و 2016)

أولاً: المدارس الخاصة

تمتاز هذه المدارس بتعدد أنماط تشكيلها، وانتمائها، وسلطات الإشراف عليها، وتمويلها ودعمها، وتطبيق المناهج فيها، منها ما يتبع ملكية فردية، وأخرى تشرف عليها جهات أهلية وجمعيات خيرية وكنائس وغيرها، وقد بلغ عدد هذه المدارس في العام الدراسي 2014/2015 (108) مدرسة. (الجهاز

المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015)، أما في العام الدراسي 2016/2015 فقد بلغ عددها (113) مدرسة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

السلطة المشرفة عليها: تنقسم المدارس الخاصة إلى مدارس مملوكة لفراد أو مجموعة من الأفراد، أو مدارس خاضعة لإشراف الجمعيات الخيرية، كمدارس الأقصى، وثانوية اليتيم العربي ومدارس الإيمان وغيرها، أو مدارس تابعة لإشراف الكنيسة، وتتنوع هذه الأخيرة بين مدارس تابعة للأديرة وللكنائس اللوثرية والأرثوذكسية. تعتمد هذه الفئة من المدارس على الرسوم المدرسية في تغطية نفقاتها وعلى دعم الكنائس لها، وتجدر الإشارة إلى أنّ (90%) من المدارس الخاصة تتلقى مساعدات مالية شهرية من إسرائيل، وهي مساعدات مشروطة بإدخال تدريس اللغة العبرية إلى مناهجها والتقيد بتعليمات بلدية القدس. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إصدارا 2015 و 2016)

المنهاج التعليمي المعتمد: تُطبّق هذه المدارس المنهاج الفلسطينيّ مع تعديلات على منهاج مادة اللغة الإنجليزية، إضافة إلى تدريس اللغة العبرية في المدارس التي تتلقى مساعدات مشروطة من بلدية القدس كما أسلفنا، وتمتاز هذه المدارس بارتفاع مستواها التعليمي مقارنة مع بقية المدارس؛ وذلك لأسباب عدّة، منها: الحرص على المنافسة المستمرة للمحافظة على بقائها، واتباع نظام التوظيف بعقود دستورية تتيح الاستغناء عن أي معلم لا يثبت كفاءته، وانتقاء الطلبة المقبولين ذوي التحصيل الجيد، والاستغناء عن الطلبة ذوي التحصيل الضعيف، كما تمتاز بقدرتها على تدريس لغات أجنبية إضافية، أو تعليم التربية الإسلامية وحفظ القرآن، وتوفير نشاطات تربوية متنوعة مثل تعليم الموسيقى والفنون.

الطلبة: تضم المدارس الخاصة بين صفوفها (34,854) طالباً وطالبة يشكلون ما نسبته (48.24%) من مجموع الطلاب في مدارس القدس، يتوزعون على (625) شعبة دراسية تشكل ما نسبته (37.2%) من مجموع الشعب الدراسية في القدس. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

- **الأبنية:** تعاني بعض المدارس الخاصة من سوء في بعض مبانيها، وارتفاع قيمة الإيجارات لمبانيها المستأجرة، خصوصاً وأنها تواجه صعوبات مالية بسبب عدم كفاية الأقساط المدرسية لسد إحتياجاتها الأساسية.

ثانياً: مدارس الوكالة:

هي المدارس التي أنشأتها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين إثر نكبة عام (1948)، وكانت في السنوات ما بعد العام (1967) من المدارس التي استقطبت أعداداً كبيرة من الطلبة، وقدمت خدمات تعليمية متميزة إلا أنها في السنوات الأخيرة عانت من عدم استقرار مالي بسبب تقليص الميزانيات المخصصة لوكالة الغوث، بلغ عدد هذه المدارس (16) مدرسة وذلك في العام الدراسي 2016/2015. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

- **السلطة المشرفة عليها:** تخضع هذه المدارس لإشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، وهي تتولى تعيين العاملين ودفع رواتبهم وتأمين نفقات المدرسة ومستلزماتها.
- **المنهاج التعليمي المعتمد:** رفضت مدارس الوكالة تطبيق المنهاج الإسرائيلي بعد احتلال عام (1967) واستمرت في تطبيق المنهاج الأردني، إلى أن تم الانتهاء من إعداد المنهاج الفلسطيني الذي بدأ تطبيقه فيها في العام الدراسي (2000-2001).
- **الطلبة:** تضم مدارس الوكالة (5589) طالباً وطالبة، أي ما نسبته (7.73%) من مجموع عدد طلبة المدارس في مدينة القدس، وهم يتوزعون على (117) شعبة دراسية، تشكل ما نسبته (18.7%) من مجموع الشعب الدراسية في القدس، وتوفر هذه المدارس التعليم حتى الصف العاشر الأساسي فقط، ولا يوجد فيها تعليم ثانوي، مما يزيد من عبء المدارس التابعة لجهات الإشراف الأخرى.
- **الأبنية:** تواجه مدارس الوكالة كغيرها من مدارس القدس من مشكلات في الأبنية والغرف الصفية، وذلك لصعوبة الحصول على رخص البناء من بلدية القدس، فلديها خمس مدارس ملك وثلاث مدارس مُستأجرة، وهذه المدارس المُستأجرة غير ملائمة من الناحية التعليمية والصحية، كما أنها تفتقر إلى الترميم والصيانة والملاعب والساحات والمظلات الواقية، والمختبرات العلمية والحاسوب.
- **العاملون:** يبلغ عدد العاملين في مدارس الوكالة (160) معلماً وثمانين مديراً. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014)

ثالثاً: مدارس المعارف والبلدية:

- بعد سيطرة إسرائيل على كامل مدينة القدس في العام (1967)، فرضت سيطرتها على المدارس التي كانت قائمة في العهد الأردني، وأتبعتها لبلدية القدس والمعارف الإسرائيليتين، وأصبحت ما يسمى بالمدارس الرسمية، تمتاز هذه المدارس باستقرار وضعها مقارنة بالمدارس الأخرى، وقد بلغ عددها

حسب إحصائيات العام الدراسي (2016/2015) (65) مدرسة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

- **السلطة المشرفة عليها:** تنقسم وزارة المعارف وبلدية القدس الإسرائيليتين الإشراف على هذه المدارس، فتولى وزارة المعارف الإشراف الفني، من حيث المناهج التعليمية وإقرارها وتشرف على الجانب المهني لهذه المدارس، وتتفق المعارف على المدارس الأساسية، فيما تتفق البلدية وتشرف على تعيين المعلمين والمعلمات والإداريين في المدارس الثانوية، وتوفر مستلزماتها من لوازم وأثاث ورواتب المعلمين والإداريين العاملين فيها.

- **المنهاج التعليمي المعتمد:** تُدرّس مدارس المعارف والبلدية المنهاج الفلسطيني، وتفرض تدريس اللغة العبرية وتاريخ "إسرائيل" إلى جانبه.

- **الطلبة:** تضم مدارس المعارف والبلدية (38,220) طالباً وطالبة يشكلون ما نسبته (52.90%) من مجموع الطلاب في مدارس القدس، يتوزعون على (1376) شعبة دراسية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

- **العاملون:** تعد رواتب المعلمين في هذه المدارس أفضل بكثير من رواتب المعلمين في مدارس القدس الأخرى، مما يشكل عامل جذب لأصحاب الكفاءات من المعلمين ويؤثر سلباً على المدارس الأخرى.

- **الأبنية:** لم تضاف بلدية الاحتلال ووزارة المعارف الإسرائيلية أية أبنية جديدة لمدارسها خلال الثلاثين عاماً التي تلت الاحتلال، واقتصر التوسّع على استئجار غرف وأبنية سكنية غير ملائمة للاحتياجات التعليمية، لذلك تعاني معظم مدارسها من النقص في الغرف الصفية والاكتظاظ الشديد. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014)

هذه النسبة العالية تعود إلى أن نسبة كبيرة من المدارس الخاصة ومدارس حكومية تتبع للبلدية ووزارة المعارف الإسرائيلية من حيث الجانب المهني والإشراف الفني، خصوصاً بعد فرض وزارة المعارف قانون منع الدعم المادي عن المدارس التي لا تتبع قوانينها.

رابعاً: مدارس الحكومة التابعة للسلطة الفلسطينية:

نشأت مدارس الأوقاف بعد العام (1967) كرد على سيطرة سلطات الاحتلال على مدارس القدس، ومحاولة فرض تدريس المنهاج الإسرائيلي فيها، وقد تعرضت هذه المدارس لمضايقات كثيرة من قبل إسرائيل؛ بسبب إقبال أعداد كبيرة من الطلبة عليها، نتيجة رفض المجتمع المقدسي للمنهاج الإسرائيلي،

ويتقدمها تعليمًا مجانيًا، وقد بلغ عدد هذه المدارس في العام الدراسي 2016/2015 (121) مدرسة.
(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

- **السلطة المشرفة:** كانت هذه المدارس تحت إشراف جمعية المقاصد الخيرية حتى مطلع عام (1980م)، فقد أُحيل الإشراف عليها إلى مديرية محافظة القدس، وألحقت بدائرة الأوقاف الإسلامية العامة؛ لمنحها مظلة حماية تجاه سلطات الاحتلال. ارتبطت هذه المدارس تعليمياً بوزارة التربية والتعليم الأردنية حتى صدور قرار فك الارتباط عام (1988م)، إلا أنها بقيت تتبع رسمياً دائرة الأوقاف الإسلامية. أما من الناحية العملية فكانت تتبع لمنظمة التحرير الفلسطينية، قبل أن تصبح تحت الرعاية الرسمية لوزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية منذ إنشائها عام (1994م)، حيث تشرف حالياً وزارة التعليم الفلسطينية على تعيين المعلمين والمعلمات والإداريين فيها، بالإضافة إلى توفير مستلزمات هذه المدارس من لوازم وأثاث ودفع رواتب العاملين فيها.

- **المنهاج التعليمي المعتمد:** بقيت هذه المدارس تُدرّس المنهاج الأردني منذ تأسيسها حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تم اعتماد المنهاج الفلسطيني الذي بدأ تطبيقه فعلياً في العام الدراسي (2001/2000) وحتى إعداد هذه الدراسة.

- **الطلاب:** تضم هذه المدارس بين صفوفها (31,804) طالباً وطالبة يشكلون ما نسبته (44.02%) من مجموع الطلبة في مدارس القدس، موزعين على (1332) شعبة دراسية تشكل ما نسبته (44.6%) من مجموع الشعب الدراسية في القدس. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

- **العاملون (الهيئة التدريسية):** يعاني العاملون في هذه المدارس من انخفاض رواتبهم مما يؤدي إلى الإحجام عن الوظائف التعليمية والإدارية المعروضة فيها، وإلى تسرب أعداد كبيرة من العاملين والكفاءات إلى المدارس التابعة لبلدية القدس، الأمر الذي أدى إلى وجود نقص حاد في المعلمين من التخصصات التعليمية الأساسية مثل اللغة العربية و الإنجليزية والفيزياء، بالإضافة إلى نقص الكفاءات التعليمية في مدارس الذكور تحديداً، وبالتالي انخفاض المستوى التعليمي فيها، ووجود بعض المعلمين الذين ينقصهم التدريب التخصصي والتربوي اللازم وبعض الإداريين الذين ينقصهم التدريب الإداري.

- **الأبنية:** غالبية أبنية هذه المدارس هي مبان سكنية مما يجعلها غير ملائمة من الناحية التعليمية بحيث تفتقر عادة للملاعب والمساحات والمختبرات والمكتبات، ويعود السبب في هذه المشكلة للقيود

والتعقيدات التي يفرضها الاحتلال على الحصول على رخص البناء مما يضطر هذه المدارس لشراء أو استئجار المباني السكنية، وتجدر الإشارة إلى أن (55%) من مدارس الأوقاف هي مباني مستأجره بالكامل إضافة إلى (5) مدارس أخرى جزءاً من مبانيها مستأجر. ويؤدي هذا الوضع إلى وجود نقص كبير في الغرف الصفية وبالتالي اكتظاظ الغرف الصفية، حيث تتراوح الكثافة الصفية في هذه المدارس ما بين (0.5-0.9) متر مربع لكل طالب، في حين تتراوح النسبة العالمية ما بين (1.25-1.5) متر مربع لكل طالب. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014)

2.2.2 إحصائيات متعلقة بمدارس محافظة القدس:

فيما يأتي توضيح لعدد المدارس والطلبة والشعب، كما بيّنها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في الإصدارين (كتاب القدس الإحصائي السنوي) للعامين 2015 و2016، وذلك كالآتي:

عدد المدارس:

جدول (2.1): عدد المدارس في محافظة القدس حسب الجهة المشرفة

العالم الدراسي				الجهة المشرفة
2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	
121	116	111	106	حكومة (السلطة الوطنية)
16	16	16	17	وكالة الغوث
113	109	103	102	خاصة
250	241	230	225	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أنه يزيد عدد المدارس الحكومية والمدارس الخاصة كثيراً مقارنة مع مدارس وكالة الغوث، وقد بقي عدد هذه المدارس ثابتاً، وبلغ (16) مدرسة دون زيادة أو نقصان من العام 2013 حتى العام 2016، في حين زاد عدد المدارس الحكومية بواقع (15) مدرسة، وزاد عدد المدارس الخاصة بواقع (11) مدرسة، وذلك في المدة 2012 - 2016.

عدد الطلبة:

بلغ عدد الطلبة في أنواع المدارس السابقة جميعاً (72,247) طالباً وطالبة، وذلك في العام الدراسي 2016/2015، وبواقع (34,785) ذكور، و(37,462) إناث، أما أعداد الطلبة في السنوات (2012 - 2016) فيوضحها الجدول رقم (2.2) الآتي:

جدول (2.2): عدد الطلبة في المدارس في محافظة القدس حسب المرحلة

العام الدراسي				المرحلة
2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	
64,133	63,114	61,171	60,983	المرحلة الأساسية
8,114	7,768	7,490	7,510	المرحلة الثانوية
72,247	70,882	68,661	68,493	المجموع

(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

معدل الطلبة لكل معلم:

تشير بيانات العام الدراسي 2016/2015 إلى أنّ معدل عدد الطلبة لكل معلم في مدارس محافظة القدس، والتي تشرف عليها الحكومة قد بلغ (17.9) من الطلبة لكل معلم، في حين بلغ هذا المعدل (20.9) من الطلبة لكل معلم في المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث، وبلغ (16.0) لكل معلم في المدارس الخاصة، أي أنّ عدد المعلمين في المدارس الخاصة بالنسبة لعدد الطلبة أكبر من المعلمين في مدارس الحكومة ووكالة الغوث، والجدول رقم (2.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (2.3): معدل عدد الطلبة لكل معلم في مدارس محافظة القدس حسب الجهة المشرفة

العام الدراسي		الجهة المشرفة
2016/2015	2015/2014	
17.9	17.7	حكومة
20.9	22.4	وكالة الغوث
16.0	19.3	خاصة
17.1	18.8	المعدل العام

2.3 الدراسات السابقة:

2.3.1 الدراسات العربية:

دراسة حسنين، (2015): درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، فقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (443). أما العينة فقد تكونت من (283) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري قد حقق درجة مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، بينما حقق المناخ التنظيمي درجة مرتفعة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات السلطة والمشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي الإنتاجية وسير العمل، وكان لصالح المديرات.

دراسة عيسى (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. البحرين.

التي هدفت إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات

الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، والبالغ عددهم نحو (509) موظفاً وموظفة، وبلغ حجم عينة الدراسة (227).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي والقيادة والحوافز والتقنية والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ تعزى لمتغيرات (العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

دراسة حجاج، والمدهون، (2014). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (300) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي كانت إيجابية متوسطة، وتدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت، وأظهرت النتائج بأن توجهات الموظفين الإداريين كانت إيجابية في محاور (الهيكل التنظيمي، ونظم وإجراءات العمل، ونمط القيادة، والاتصالات)، وكانت حيادية في محاور (العدالة التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، ووجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، والصراع التنظيمي)، ووجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي، ووجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

دراسة المعاينة، (2014). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي: (مشرف، معلم) والمؤهل العلمي: (دبلوم كلية مجتمع، وبكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس)، والجنس والخبرة.

وقد أعدّ الباحث استبانة مكونة من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب الآتي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني. وأن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب الآتي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

دراسة المطرفي، (2013). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة منطقة المدينة المنورة، وواقع عمليات إدارة المعرفة، ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة على عينة قوامها (104) من الموظفين في المدينة المنورة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، ووجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي وإدارة المعرفة.

دراسة الديحاني، علي (2013). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2013/2012، واستخدم الباحث استبانتين، الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي والثانية تتعلق بالإبداع الإداري، وقد توصل الباحث إلى أن درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت متوسطة.

دراسة العمري، والطعاني، (2013). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد. الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس التابعة لمحافظة إربد. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة وصف المناخ التنظيمي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتكونت من (431) معلماً ومعلمة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج أن درجة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى لسلوك المعلمين أو سلوك المدير تظهر أثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين (بغض النظر عن متغيراتهم الديمغرافية).

دراسة الخناق، (2012). المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية. ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي، والعلاقة مع الإدارة في المنظمات، والتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو بعض المفاهيم التنظيمية كالمناخ التنظيمي وكذلك العلاقة مع الإدارة في إحدى الجامعات الماليزية، والتعرف على الرضا العام لمدرسي إحدى

الجامعات الماليزية عن العمل الذي يقومون به، وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية مع عوامل المناخ التنظيمي، والعلاقة مع الإدارة في إحدى الجامعات الماليزية. وقد بلغ حجم العينة (104) من العاملين في الجامعات الماليزية، وقد تم استخدام أداة الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي عالية، وأن موقف الأكاديميين من المناخ التنظيمي السائد في الجامعة كان جيداً، وكذلك الحال من موقفهم من طبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة، وينطبق ذلك على الأكاديميين من ذوي التخصصات العلمية، وكذلك من ذوي التخصصات الأدبية. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي، والعلاقة مع الإدارة، ومستوى التخصص.

دراسة عواد، (2012). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، وطبقت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من (288) مديراً، وقامت الباحثة بإعداد استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى توفر واقع عالٍ جداً للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، وتوجد فروق دالة إحصائية في المناخ التنظيمي، ولصالح الذكور، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية وفق متغيرات المؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

دراسة أبو ريا، (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، التي طبقت على عينة تكونت من (143) موظفاً وموظفة في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

وقد أظهرت النتائج أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً. وبينت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديريات كان متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها. وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين عن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، ولم تظهر أية فروق دالة إحصائية في بقية المتغيرات. وأوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في أي من متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: الجنس، ومكان العمل، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي.

دراسة هندي، (2011). واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات. الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقة ذلك بمتغيرات مديرية التربية، وجنس المدرسة، وحجمها. وتكونت عينة الدراسة من (36) معلماً ومعلمة ومن (324) طالباً وطالبة من الصف العاشر الأساسي، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. واستخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج الوصفي.

وأوضحت النتائج أن أهم الخصائص الإيجابية التي يتصف بها المناخ المدرسي للمدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والطلبة هي على الترتيب: الخصائص المتعلقة بالعلاقة بين الطلبة، والعلاقة بين الطلبة والمعلمين، والعلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية، والعلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، أما الخصائص السلبية للمناخ التنظيمي فقد تمثلت في وجود مشكلات مدرسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين والطلبة لخصائص مناخ مدارسهم تعزى إلى متغير مديرية التربية التي تتبعها، وجنسها، وحجمها، في حين وجدت فروق دالة إحصائية على جنس المدرسة، وعدم وجود أثر لمتغير حجم المدرسة.

دراسة الشقصي، (2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان. سلطنة عُمان.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي، في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل المضمون لتجميع واقع التشريعات التعليمية في سلطنة عُمان. كما تمّ استخدام أداة الاستبانة التي طبقها على عينة الدراسة البالغ حجمها (438) معلماً ومعلمة.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في محور التشريعات ولصالح الإناث، وتبيّن أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التشريعات التعليمية تعزى إلى المنطقة التعليمية، بينما توجد فروق في محور المناخ التنظيمي لنفس المتغير (الجنس)، وتبيّن وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة في محور التشريعات التعليمية تعزى للمؤهل الدراسي لصالح حملة البكالوريوس، وتبيّن أنّه لا توجد فروق تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

دراسة البطيخي، (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية. الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد عند مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وعلاقة هذا المناخ بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية من المشرفين بدوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم (171) مشرفاً ومشرفة، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة وطبقها على عينة الدراسة. وقد أظهرت أشارت النتائج إلى أنّ الهيكل التنظيمي السائد يتميز بتحديد المسؤولية ووضوحها وملاءمتها لتنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية.

دراسة بحر، وأبو سويرح (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (180) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية. ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى لمتغيرات للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

دراسة البقمي (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، التي قام بتوزيعها على العاملين في منطقة إمارة مكة المكرمة، وقد بلغ حجم العينة (924) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أداءهم الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ولصالح أصحاب الثانوية العامة فأقل، ووجود فروق تعزى إلى متغير عدد الدورات، ووجود فروق تعزى إلى فئة الذين لم يسبق لهم الالتحاق بأية دورة إدارية أو تدريبية.

دراسة سليم (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلماً، وتم جمع البيانات عن طريق استبانتيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والمدرسة، بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة أحمد (2008). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، التي وزعتها على عينة الدراسة البالغ حجمها (639) معلماً ومعلمة.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب أوضحت النتائج أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم والعمر ومكان السكن.

دراسة رباح (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات غزة للعام الدراسي 2007 - 2008 م، والبالغ عددهم (3294) معلماً ومعلمة، وبلغ حجم عينة الدراسة (515) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، هي على الترتيب الآتي: دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، ثم تجاه المعلمين، ثم تجاه الطلبة، ثم تجاه المناهج الدراسية، وأخيراً دورهم تجاه المجتمع المحلي. وتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مدارسهم في مجالي "المعلمين، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية" تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم في مجالات: الطلبة، المناهج الدراسية، والمجتمع المحلي تُعزى لمتغير الجنس.

دراسة جزار (2006). المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها). فلسطين.

هدفت 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. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية بكل فئاتهم الوظيفية والبالغ عددهم (275) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على الفئات الآتية: المديرون العامون، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (213) موظفاً، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة للبحث، التي أُعدت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وقد توصل الباحث إلى أن اتجاهات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي كله ونحو كل بعدٍ من أبعاده الستة كانت سلبية. وتبين أن مديرية أريحا تليها مديرية سلفيت أكثر المديرية فيها اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارة الشباب والرياضة.

دراسة الذبيانية (2005). المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات. مصر.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة للبنات بمنطقة المدينة المنورة، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات في هذه المدارس، والوقوف على مدى اختلاف المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات باختلاف متغيرات: (نوع المدرسة، والبيئة السكانية، والمؤهل، والخبرة، والتدريب)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة.

بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن نمط المناخ التنظيمي المغلق هو السائد في منطقة المدينة المنورة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي لتلك المدارس تبعاً لاختلاف (نوع المدرسة، والمؤهل، والخبرة)، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لاختلاف البيئة السكانية داخل وخارج منطقة المدينة المنورة، وكانت الفروق لصالح المدارس التي تقع خارج منطقة المدينة المنورة، وتبين وجود اختلاف بين المعلمات في إدراك المناخ التنظيمي راجع لاختلاف مستوى التدريب لصالح المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية أكثر.

دراسة الرفاعي (2005). أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان كليات المجتمع، الأردن.

هدفت 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 وبلغ حجم العينة (352) عضو هيئة تدريس، وقد قام بتطوير استبانة كأداة للدراسة.

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 كانت ذات مستوى أداء أفضل من المؤسسات ذات المناخ السلبي.

دراسة الرشيدى (2005). اتجاهات المعلمين نحو المناخ المدرسي في المدارس الثانوية ذات الفصلين بدولة الكويت، الكويت.

هدفت هذه الدراسة 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 واستخدامها في الدراسة، 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.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

Douglas, S. M. (2010). Organizational Climate and teacher commitment. Alabama.

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1353) معلماً من (67) مدرسة ابتدائية، وقد استخدم الباحث استبانة شركة أوراسكوم للمناخ التنظيمي، وقد تمّ فحص أربعة عوامل مستقلة، هي: القيادة الجماعية والسلوك المهني للمعلم، وضغوط العمل، والبناء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مؤشر السلوك المهني أفضل مؤشر لالتزام المعلم، ثم القيادة الجماعية، وأن العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما الأمريكية متوسطة.

Chen, C, & Hung, J. (2007). How organizational climate and structure affects knowledge management the social interaction perspective. Taiwan

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية بين المعلمين والإدارة المدرسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة من بعض المدارس الثانوية في تايوان. وقد استخدم الباحثان أدوات المقابلة والاستبانة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية.

Abubaker, Suliman, (2005) **Is it Really Amediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship**". Emarat.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المؤثرات على مكان العمل في تحقيق مناخ مشترك والتحديات التي تواجه ذلك في جامعتي الشارقة والإمارات العربية المتحدة، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وُزعت على (600) موظف من جميع الدرجات، اختيروا من (17) مؤسسة في الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ 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 قليلي الخبرة ويتلقون مكافآت 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 تؤدي دوراً بارزاً في توضيح الفروق في انطباع الموظفين بالنسبة لبيئة العمل.

Hawkins, T. (2002). Principal leadership and organizational climate. England.

هدفت إلى التعرف إلى قيادة المدير والمناخ التنظيمي في المدارس الدولية في بريطانيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً في سلوك المدير ولصالح المدير الداعم، وحصل المديرين على درجات أعلى من المتوسط في المدارس ذات المناخ المنفتح، وأنه يمكن تطوير القيادة في المدرسة عند وجود المناخ المدرسي المنفتح.

Imenez, B. M., (2004). Organizational climate and organizational Learning In schools. U.S.A.

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين المناخ التنظيمي في ثلاثة محاور (الفردية، والجماعية – الفريق، والمحيط البيئي – المدرسة)، وقد طبق الباحث الدراسة في مدارس نيويورك، وقد توصل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي، ووجود علاقة إيجابية طردية بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي حسب نوع المدرسة، وأوضحت هذه الدراسة أن التنوع المناخي والروح القيادية ومهارات المعلم والقوانين المطبقة، تسهم في تنمية فكر جديد ودعم للمدارس بطريقة علمية سليمة.

Hawkins, Thmas. (2004) Principal Leadership and Organizational Climate. U.S.A.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإيجابية بين السلوك القيادي والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً و(18) مديراً في المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية، وقد استخدم الباحث استبانتين، الأولى حول السلوك القيادي والثانية حول المناخ التنظيمي.

وقد أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد كان أعلى في المدارس الثانوية لدى المديرين الذين يستخدمون النمط المنفتح، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المنفتح والسلوك القيادي للمدير.

Haykins, T, L, (2002). Principal leadership and organizational climate: a study of perceptions of Leadership behavior on school climate in international school. Malaysia.

هدفت إلى فحص تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية. وقد 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.

وقد تم جمع البيانات من خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم، وقد بلغت نسبة الإجابة 50% من مجموع الذين استقبلوا البريد، 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.

أظهرت النتائج أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل مهم 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 المديرون نقاطاً دون المعدل فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

Remondin,B, J, (2001). Leadership style and school climate a comparison between and non-Hispanic woman principals in southern New Mexico. Mexico.

والتي هدفت إلى إجراء مسح على مديرات المدارس العامة في جنوب مدينة نيو مكسيكو وعلى المعلمات لديهن، لتحديد الأسلوب القيادي لمديرات المدارس والمناخ المدرسي.

وقد استخدم الباحث المنهج المقارن وأداة الاستبانة، حيث بلغ حجم العينة (18) مدرسة، بواقع (15) مدرسة 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.

وأوضحت نتائج الدراسة أن المديرات الناطقات بالإسبانية 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 فيها البحث.

Pashiardis, Georgha.(2000) .School climate in elementary and secondary school: views of Cypriot principals and teachers. Cyprus.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول المناخ المدرسي، والتحقق من وجود اختلاف حول المناخ المدرسي بالاعتماد على الجنس وسنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة في دراسته، فقد وزع الاستبانة على عينة عشوائية، بلغ حجمها (1354)، بواقع (574) معلماً ومديراً من المدارس الحكومية الأساسية، و(780) من المدارس الحكومية الثانوية في قبرص.

وقد أظهرت النتائج 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 في كلا النوعين من المدارس بدوا خائبي الأمل بالنسبة لمجال التعاون ومجال التنظيم والإدارة، كما أشارت الدراسة إلى أن المعلمين ليسوا راضين عن نظام المراقبة والإشراف المستخدم.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة المناخ التنظيمي من أبعاد وزوايا مختلفة، وعلاقته بالعديد من الأمور الإدارية في المدارس والجامعات وأنواع مختلفة من المؤسسات، ففي ما يتعلق بالمؤسسات تناولت الدراسات السابقة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، ومستوى أبعاد المناخ التنظيمي وواقع عمليات إدارة المعرفة، ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة. ومفهوم المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة في المنظمات. وواقع المناخ التنظيمي السائد فيها وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها، وتصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد.

أما المناخ التنظيمي في المدارس والجامعات، فقد تناولته الدراسات السابقة من حيث درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبعض المفاهيم التنظيمية كالمناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة في الجامعات، وتحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس الأساسية وجهة نظر المعلمين، وفاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي، وتوجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقته ذلك بأدائهم الوظيفي، وواقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، ونمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة والعلاقة بين المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية، والعلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية بين المعلمين والإدارة المدرسية، والربط بين المناخ التنظيمي والفردية والجماعة والمحيط البيئي، والعلاقة الإيجابية بين السلوك القيادي والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية.

واستخدمت مجموعة من المتغيرات، وهي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والدخل الشهري، ونوع المدرسة، ومكان السكن، والبيئة السكانية، والتدريب.

أما من حيث الفرضيات، فقد أظهرت دراسات كل من (عيسى، 2014) و(المطيرفي، 2013) و(هندي، 2011) و(أحمد، 2008) و(جرار، 2006) و(الرفاعي، 2005) و(Imenez, 2004) و(Hawkins, 2002) وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي، وأنّ الهيكل التنظيمي يعد أحد أبرز نماذج وعناصر المناخ التنظيمي، وهي تتوافق مع الدراسة الحالية من حيث أداء الهيكل التنظيمي لدور محوري في رفع مستوى أداء المدرسين.

أما دراسات كل من (الشقصي، 2011) و(الذبيانية، 2005) و(Douglas, 2010) و(Remondin,) و(2001) فقد أظهرت نتائجها وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي - كأحد العناصر المؤثرة - وبين المناخ التنظيمي السائد.

أما من حيث القيادة وأثرها في المناخ التنظيمي، فقد أجمعت دراستا (عيسى، 2014) و(أحمد، 2008) على أنّ المناخ الإيجابي يتأثر بصورة مباشرة بأداء القيادة، كذلك أوضحت نتائج دراسة (جرار، 2006) على وجود اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد، أما نتائج دراسة الرفاعي (2005) فقد أوضحت أن القيادة التي تعمل على تحقيق المناخ التنظيمي الإيجابي تحقق الرضا الوظيفي، وبيّنت دراسة (Hawkins, 2002) أن النمط القيادي المنفتح يؤدي إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك القيادي للمدير، كذلك أوضحت نتائج دراسة (Haykins, 2002) أنّ أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل عام على المناخ المفتوح في المدارس. وهذا ما يتفق مع الفرضية الفرعية الثانية في الدراسة الحالية، بوجود تأثير فعال للقيادة الادارية على أداء المدرسين. بعكس دراسة (الذبيانية، 2005) التي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والنمط القيادي السائد.

أما من حيث العلاقات الجيدة وتأثيرها على المناخ التنظيمي، فقد تباينت واختلقت نتائج الدراسات السابقة، إذ أشارت نتائج دراسة (الحناق، 2012) إلى أن موقف الأكاديميين من طبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة كانت جيدة، وقد اتفقت مع نتائج دراسة (هندي، 2011) والمتعلقة بالعلاقة بين الطلبة، والعلاقة بين الطلبة والمعلمين، والعلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية، والعلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، كذلك أشارت نتائج دراسة إيمينيز (Imenez, 2004) أنّ التنوع المناخي والروح القيادية

ومهارات المعلم والقوانين المطبقة تسهم في تنمية فكر جديد ودعم للمدارس بطريقة علمية سليمة، وبالنتيجة تسهم في علاقات جيدة، وبيّنت دراسة (Haykins, 2002) أن الانفتاح في العلاقات يدل على وجود مناخ تنظيمي جيد.

وهذه النتائج اختلفت مع نتيجة دراسة (جرار، 2006) التي بيّنت وجود علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة، كذلك اتفقت معها دراسة (الذبيانية، 2005) بوجود تأثير سلبي للعلاقات على المناخ التنظيمي، وهو عائد لاختلاف مستوى تدريب المعلمات، وأوضحت نتائج دراسة (Pashard, 2000) أن وجود علاقات سلبية ناتجة عن عدم التعاون في التنظيم والادارة، وعدم الرضا عن نظام المراقبة والاشراف يؤدي إلى وجود علاقات سلبية، وبالنتيجة يتأثر المناخ التنظيمي. وهذه النتائج تتفق مع دراستنا الحالية، من حيث التأثير الإيجابي للعلاقات الجيدة على المناخ التنظيمي وتحسينه، فكلما تحسّنت العلاقات الأفقية والعمودية تحسّن المناخ التنظيمي.

أما هذه الدراسة، فإنها تعمل معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية)، وتتميز عن الدراسات السابقة بالكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، وهذا من شأنه الإسهام في تقديم معلومات مهمة لذوي العلاقة وأصحاب القرار من أجل رفع مستوى الأداء في المدارس؛ لما تتمتع به من أهمية خاصة نظراً لوجودها في مدينة القدس.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخطوات إجراء الدراسة، وذلك من حيث وصف نموذج الدراسة ووصف متغيراتها، والمنهج المستخدم وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج.

3.2: بيانات الدراسة:

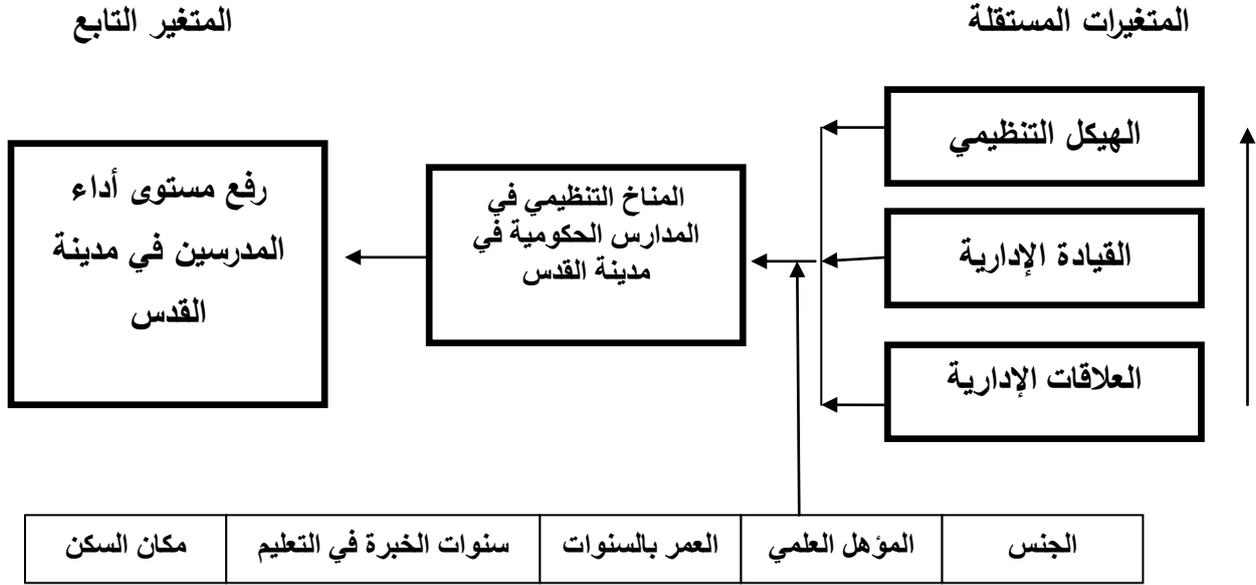
3.2.1 البيانات الثانوية:

تمّ الحصول على البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المصادر المكتبية والدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، كذلك من الإحصاءات المتعلقة بمدارس مدينة القدس.

3.2.2 البيانات الأولية:

تمّ الحصول على البيانات الأولية من أداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك باستطلاع آراء العاملين في المدارس الحكومية في مدينة القدس.

3.3 نموذج وصف الدراسة:



تمّ اعتماد المتغيرات التالية في هذه الدراسة، وهي:

- أ- الجنس، وله مستويان: (ذكر وأنثى).
- ب- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس ودبلوم عالٍ، ودراسات عليا).
- ج- العمر بالسنوات: وله أربع مستويات: (30 فأقل، و 31 - 40، و 41 - 50، وأكثر من 50).
- د- سنوات الخبرة في التعليم: وله أربع مستويات: (5 فأقل، و 6 - 11، و 12 - 17، و 18 فأكثر).
- هـ- مكان السكن، وله ثلاثة مستويات: (مدينة، وقرية، ومخيم).

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

3.4.1 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية والتي يبلغ عددها (43) مدرسة تابعة لإشراف السلطة الوطنية الفلسطينية، ويعمل فيها حوالي (810) من مدرسين ومديرين وموظفين وعاملين، حسب إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لسنة 2016. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

3.4.2 عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة العينة العشوائية المنتظمة، فتمّ حساب عدد المدارس الحكومية وأماكنها، وتمّ اختيار مدرسة من كل أربعة مدارس بالتتابع (انظر الملحق رقم 4)، فقد بلغ عدد المدارس حسب هذه الطريقة (11) مدرسة، ثمّ تمّ توزيع (200) استبانة عليها، وبعد استرجاعها تبين أن (183) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، بعد استبعاد (17) منها، وبهذا حجم عينة الدراسة (183) معلماً ومعلمة. وفيما يأتي وصف لأفراد عينة الدراسة:

جدول (3.1) وصف أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	18%
	أنثى	150	82%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	132	72%
	دبلوم عال	21	11.5%
	دارسات عليا	30	16.5%
العمر بالسنوات	30 فأقل	31	17%
	31-40	92	50%
	41-50	42	23%
	أكثر من 50	18	10%
سنوات الخبرة	5 فأقل	32	17.5%
	6-11	65	35.5%
	12-17	58	32.5%
	18 فأكثر	28	15.5%
مكان السكن	مدينة	127	69.5%
	قرية	46	25%
	مخيم	10	5.5%
المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة		183	100%

يتضح من الجدول رقم (3.1) أن نسبة الإناث كانت أعلى من الذكور وهنّ الغالبية، وبلغت نسبتهنّ (82%)، مقابل (18%) للذكور.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي فكانت الفئة (بكالوريوس) هي الأكثر وبنسبة (72%)، ثمّ فئة (دراسات عليا) وبنسبة (16.5%)، ثمّ فئة (دبلوم عال) وبنسبة (11.5%).

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات، فجاءت الفئة (31-40) أولاً، وبنسبة (50%) ثمّ الفئة (41-50) وبنسبة (23%)، ثمّ الفئة العمرية (30 فأقل) وبنسبة (17%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 50) وبنسبة (10%).

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، فجاءت الفئة (6-11) أولاً، وبنسبة (35.5%) ثمّ الفئة (12-17) وبنسبة (32.5%)، ثمّ الفئة (5 فأقل) وبنسبة (17.5%)، ثمّ الفئة (18 فأكثر) وبنسبة (15.5%).

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن، فكان سكان المدينة هم الغالبية، وبنسبة (69.5%) ثمّ سكان القرى وبنسبة (25%) أما سكان المخيم فكانت نسبتهم (5.5%) فقط.

3.5 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث سيتم وصف دور المناخ التنظيمي في تطوير المدارس، وذلك بناءً على ما ورد في المراجع المكتبية والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو مواضيع مشابهة، وسيتم تحليل آراء العاملين في المدارس الحكومية في مدينة القدس للوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

3.6 أداة الدراسة:

تمّ استخدام أداة الاستبانة في هذه الدراسة، وذلك لاستطلاع آراء المدرسين حول مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أدائهم، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، الأول مخصص لمتغيرات الدراسة، وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر

بالسنوات، ومكان السكن، وسنوات الخبرة في التعليم). أما القسم الثاني فقد تكوّن من (53) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي: (المحور الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المدرسين. المحور الثاني: تأثير القيادة الإدارية على أداء المدرسين. المحور الثالث: تأثير العلاقات الإدارية على أداء المدرسين). أما القسم الثالث فتكون من سؤالين مفتوحين عن ترتيب العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي واقتراحات لتحسين هذه العوامل.

3.6 صدق الأداة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تمّ التحقّق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، يدل على أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات. والجدول (3.2) يبين ذلك:

جدول (3.2) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

دور المناخ التنظيمي وأثره على أداء المدرسين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.182*	0.015	19	0.569**	0.000	37	0.449**	0.000
2	0.448**	0.000	20	0.542**	0.000	38	0.596**	0.000
3	0.671**	0.000	21	0.571**	0.000	39	0.523**	0.000
4	0.352**	0.000	22	0.564**	0.000	40	0.540**	0.000
5	0.633**	0.000	23	0.341**	0.000	41	0.563**	0.000
6	0.501**	0.000	24	0.508**	0.000	42	0.523**	0.000
7	0.559**	0.000	25	0.520**	0.000	43	0.449**	0.000
8	0.518**	0.000	26	0.546**	0.000	44	0.596**	0.000
9	0.454**	0.000	27	0.506**	0.000	45	0.520**	0.000
10	0.623**	0.008	28	0.495**	0.000	46	0.571**	0.000

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
11	0.552**	0.000	29	0.493**	0.000	47	0.403**	0.000
12	0.624**	0.000	30	0.535**	0.000	48	0.352**	0.000
13	0.564**	0.008	31	0.403**	0.000	49	0.633**	0.000
14	0.554**	0.000	32	0.450**	0.000	50	0.552**	0.000
15	0.481**	0.000	33	0.576**	0.000	51	0.624**	0.000
16	0.415**	0.000	34	0.342**	0.000	52	0.481**	0.000
17	0.561**	0.000	35	0.654**	0.000	53	0.415**	0.000
18	0.546**	0.000	36	0.360**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.7 ثبات الأداة

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمحاور الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لتأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين (0.912)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (3.3) يبين معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمحاور

المحاور	معامل الثبات
المحور الأول: تأثير الهيكل التنظيمي	0.743
المحور الثاني: تأثير القيادة الإدارية	0.896
المحور الثالث: تأثير العلاقات الإدارية	0.808
الدرجة الكلية	0.912

3.8 التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واستخدام اختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع:

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين" وبيان أثر المتغيرات المستقلة، وذلك عن طريق استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (4.1) مفتاح التصحيح الثلاثي

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية قد تم حساب نسبها بتقسيم الفقرات بأن تكون أقل إجابة

1، وأعلى إجابة 5، وقد تم تفرغ الاستمارات على برنامج (SPSS) وذلك كما يلي :

- الإجابة موافق بشدة، تحصل على رقم 5.
- الإجابة : أوافق تحصل على رقم 4.
- الإجابة : محايد تحصل على رقم 3.
- الإجابة: غير موافق تحصل على رقم 2.
- الإجابة : غير موافق بشدة تحصل على رقم 1.

فبذلك يكون عدد الإجابات من (5-1) هو 4، فتم تقسيم عدد الفقرات (4) / (3) درجات

والنتيجة = (1.33)، حيث استخرج المتوسط الحسابي كالتالي:

- أقل إجابة $1.33 + 1 = 2.33$ فما دون تكون منخفضة.
- $2.33 + 1.33 = 3.67$ حيث إنها تعبر عن الدرجة المتوسطة والتي تشمل من -2.34 -3.67.
- ومن 3.68 فما فوق فإنها تحصل على متوسط ودرجة عالية.

وبالتالي فإن هذه النسب المذكورة في الجدول (4.1) سيتم اعتمادها في ذكر الدرجات (منخفضة، متوسطة، عالية).

4.1 نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

4.1.1 نتائج الفرضية الرئيسية ومناقشتها:

نص الفرضية: يلعب المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس دوراً هاماً في أداء المدرسين.

تفحص هذه الفرضية دور المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في مدينة القدس، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار "ت" للعينة الواحدة لمعرفة الفروق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.2) الآتي:

جدول رقم (4.2): نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لمعرفة الفروق بين متوسط الدرجة الكلية

لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية	183	3.7531	0.415	36.625	0.012

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.2) أنّ قيمة الدلالة الإحصائية (0.012)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على أنّ درجة الموافقة عالية لدى أفراد عينة الدراسة على أنّ المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس يؤدي دوراً هاماً في تحسين أداء المدرسين.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على جميع فقرات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3) الآتي:

جدول (4.3): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في

إجابات المبحوثين على جميع فقرات الاستبانة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	26.198	0.367	0.789	0.0612
	داخل المجموعات	363.571	0.464		
	المجموع	389.770			

من جهة أخرى للتحقق من مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة الثلاث، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4) الآتي:

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
عالية	0.81	3.75	المحور الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المدرسين
عالية	1.04	3.76	المحور الثاني: تأثير القيادة الإدارية على أداء المدرسين
عالية	0.78	3.75	المحور الثالث: تأثير العلاقات الإدارية على أداء المدرسين
عالية	0.87	3.753	الدرجة الكلية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.2) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات الاستبانة جميعها، وذلك بناءً على إجابات المبحوثين، حيث كان مستوى الدلالة لاختبار تحليل التباين الأحادي كان (0.012) وهو أقل من (0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات الاستبانة. يرى الباحث عدم وجود اختلاف في آراء عينة الدراسة حول تأدية المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس دوراً مهماً في أداء المدرسين، يعود إلى وجود مناخ تنظيمي جيد في هذه المدارس، فكما لاحظ الباحث عند توزيع الاستبانة وتوضيح بعض من فقراتها للمدرسين والمديرين على السواء، أن المناخ السائد في هذه المدارس يساعدهم على فهم تأثير الأنظمة في المدرسة عليهم (مدرسين ومديرين)، وتأثيره على شخصية العاملين، واتضح للباحث أيضاً أن المناخ التنظيمي يعرّف العامل في المدرسة إلى الخصائص السائدة فيها، والأهداف المرجو تحقيقها. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المناخ التنظيمي السائد منظم ويدلّ على أهمية العمل المدرسي ومهنة التعليم، ويوضّح أدوار جميع العاملين في المدرسة، وهذا ناتج عن الخبرة في العمل الإداري وفي التعليم، إذ يتمتع حوالي ثلثي عينة الدراسة بسنوات خبرة من ما بين (6-17) سنة، وهي فترة كافية لكي يفهم المدرسون والإداريون أدوارهم في المدرسة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما أورده (الخنق، 2012) في دراسته حول تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، إذ تبين له أنّ المناخ السائد في المنظمة يؤدي إلى إدراك العاملين لما يدور حولهم في المنظمة، وفي هذه الحالة يمكن اعتباره الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام، وبالنتيجة يعمل على رفع مستوى المدرسين مهنيًا وتدرسيًا.

أما (الشقصي، 2011) فقد أوضح أن دور المناخ التنظيمي في رفع مستوى العاملين في المنظمة يكمن في توضيح العلاقة بين التشريعات والقوانين الواجب اتباعها وبين المناخ التنظيمي، فكلما زاد عمق المناخ التنظيمي في سريان القوانين وتنفيذها وفي تطبيق التشريعات، زاد التزام العاملين في المنظمة بأداء أعمالهم بالشكل المطلوب منهم.

توضح نتائج الجدول (4.2) أن قيمة اختبار ت (36.625) وهي دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (0.012) وهو أقل من (0.05).

يتضح من الجدول (4.4) أنّ للمناخ التنظيمي تأثير وبدرجة عالية على أداء المدرسين، حيث كانت درجات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية لهم عالية، وكان للمحور الثاني (القيادة الإدارية) التأثير الأكبر على أداء المدرسين حيث بلغت المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.76)، ثم المحورين الأول والثالث (الهيكل التنظيمي والعلاقات الإدارية) وبنفس الدرجة الكلية وبلغت (3.75).

4.1.2 نتيجة الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

نص الفرضية: يلعب الهيكل التنظيمي الكفؤ دوراً محورياً في تحسين أداء المدرسين، والمناخ غير الكفؤ يؤدي إلى الحد من تحسين أداء المدرسين.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، كما هو موضح في الجدول (4.5) الآتي:

جدول رقم (4.5) نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي	183	3.771	0.667	33.018	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (33.018) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، أي أنّ الهيكل التنظيمي الكفؤ يؤدي دوراً محورياً في رفع مستوى أداء المدرسين.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على الفقرات الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.6) الآتي:

جدول (4.6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في

إجابات المبحوثين على محور الهيكل التنظيمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	27.132	0.352	0.618	0.0361
	داخل المجموعات	357.631	0.431		
	المجموع	348.763			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.6) أنّ قيمة الدلالة الإحصائية قد بلغت (0.036) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين أداء المدرسين، ويدل على أنّ للهيكل التنظيمي تأثير إيجابي على تحسين أداء المدرسين، وبهذا تمّ قبول الفرضية الفرعية الأولى.

يرى الباحث أنّ المناخ التنظيمي وبناء على تعريفاته المختلفة، يمثّل مجموعة الخصائص والاتجاهات السلوكية والممارسات التي يعيشها الفرد داخل المدرسة، والتي تميّز المدرسة عن غيرها، فهو يجسّد شخصية المدرسة، ويوضح العلاقات بين العاملين والإداريين في المدرسة، لذا تتأثّر سلوكياتهم الإدارية تبعاً للمناخ السائد في المدرسة، ويكونوا مدركين تمام الإدراك لهذا التأثير، لذا فإن أي خلل أو نقص في المناخ التنظيمي السائد سوف ينعكس سلباً على أداء المدرسين، وهذا الأمر لم يلاحظه الباحث أثناء زيارته للمدارس، فقد كانت توجهات المدرسين كافة من عينة الدراسة إيجابية تجاه المناخ السائد في مدارسهم.

وهذا ما أوضحه (البقي، 2011) في دراسته حول تأثير وجود مناخ تنظيمي كفؤ في المنظمة على العاملين، فقد أوضح أنّ مدى تناسب طبيعة تخصصات العاملين مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم، والسرعة التي يتم بها إنجاز الاتصال الإداري في الإدارة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، ودرجة انسجام الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة، ودرجة الوضوح للسياسات التنظيمية المعمول بها، ومستوى تقييم الأداء المعمول به في الإدارة، والذي يتصف بالعدل، وغيرها من العوامل التي تدل على فعالية وكفاية المناخ التنظيمي السائد، هي عوامل تسهم في إبراز دور المناخ التنظيمي الكفؤ ودوره في رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة بصورة عامة وفي المدارس بصورة خاصة.

ولمعرفة تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المدرسين تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي، كما هو موضح في الجدول (4.7) الآتي:

جدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

المحور الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
عالية	0.99	3.78	التقسيم الإداري في المدرسة مناسب لأداء المهام الإدارية	1
متوسطة	1.06	3.60	يربط الهيكل التنظيمي جميع أقسام المدرسة بعضها	2

			بعضاً	
عالية	0.71	3.77	يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية بدقة	3
عالية	0.78	3.79	يسهل الهيكل التنظيمي اتخاذ القرارات	4
عالية	0.79	3.69	يسهم الهيكل التنظيمي في وصول المعلومات بسرعة بين جميع المستويات	5
عالية	0.79	3.82	يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات	6
عالية	0.72	3.88	يساعد الهيكل التنظيمي على إنسجام العاملين في المدرسة	7
عالية	0.67	3.84	يسهم الهيكل التنظيمي في التفاعل بين الأفراد	8
عالية	0.73	3.78	يجعل الهيكل التنظيمي العلاقات واضحة بين الإدارة والمدرسين	9
متوسطة	0.90	3.63	يوجد وصف وظيفي محدد للإداريين والمدرسين في الهيكل التنظيمي	10
عالية	0.67	3.80	يعمل الهيكل التنظيمي على إحداث التعاون بين جميع المستويات في المدرسة	11
متوسطة	0.83	3.63	يساعد الهيكل التنظيمي على تنمية مهاراتي التدريسية	12
متوسطة	0.86	3.57	ينمي الهيكل التنظيمي مقدرتي على استيعاب الأمور الإدارية	13
عالية	0.86	3.73	يساعدني الهيكل التنظيمي على توزيع مهماتي التدريسية بشكل يتناسب وعملي بالتدريس	14
عالية	0.79	3.95	يحثني الهيكل التنظيمي على الالتزام بساعات العمل	15
عالية	0.87	3.75	الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.7) أنّ للهيكل التنظيمي تأثير وبدرجة عالية على أداء المدرسين، وتظهر البيانات أنّ أربع فقرات جاءت بدرجة متوسطة وأحد عشر فقرة بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة رقم (15) وهي "يحثني الهيكل التنظيمي على الالتزام بساعات العمل" الأعلى وبلغ (3.95)، أمّا الفقرة ذات أقل متوسط حسابي، فهي الفقرة رقم (13) وهي "ينمي الهيكل التنظيمي مقدرتي على استيعاب الأمور الإدارية" وحصلت على متوسط حسابي بلغ (3.57).

ويتضح من هذه البيانات أنّ للهيكل التنظيمي تأثير كبير على أداء المدرسين ومن جوانب ونواحي متعددة، حيث يساعد الهيكل التنظيمي على إنسجام العاملين في المدرسة فيما بينهم، ويزيد من التفاعل بين أفراد المدرسة الواحدة، ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات بين العاملين في المدارس.

إضافة إلى ذلك، فإن الهيكل التنظيمي يعمل على إحداث التعاون بين جميع المستويات الإدارية المختلفة في المدرسة، ويقلل من الصعوبات والمشكلات الإدارية التي تواجهها المدرسة عند اتخاذ القرارات، ويساعد في وضع تقسيم إداري في المدرسة مناسب لأداء المهام الإدارية، ويوضح الهيكل التنظيمي العلاقات بين الإدارة المدرسية والمدرسين، ويوضح أيضاً المستويات الإدارية بدقة، ويساعد في توزيع مهمات المعلمين التدريسية، ويسهم في وصول المعلومات بسرعة بين جميع المستويات.

بالمقابل أظهرت إجابات المبحوثين أنّ الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً بدرجة متوسطة في عدة أمور، مثل الربط بين جميع أقسام المدرسة، ولا يوضح الهيكل التنظيمي بدرجة كافية الأوصاف الإدارية المحددة للإداريين والمدرسين في مدارس مدينة القدس. كذلك أظهرت الإجابات أنّ الهيكل التنظيمي يساعد وبدرجة متوسطة على تنمية المهارات التدريسية لدى المدرسين، وينمي بنفس الدرجة استيعاب المدرسين للأمور الإدارية.

يرى الباحث أنّ الهيكل التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد العاملين في المدارس على تنظيم عملهم التعليمي وغير التعليمي، فهو يحدد لهم طرق وكيفيات التواصل مع الإدارة عن طريق تحديد وظيفة كل عامل في المدرسة وتحديد مسماه الوظيفي، الأمر الذي يسهّل عمل المدرسين، وهذا ما أوضحه (العميان، 2013) في دراسته، حيث اعتبر الهيكل التنظيمي نمط يجمع الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام تحت إدارة واحدة متصلة، واعتبره محدداً لنمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات.

أمّا (الطائي، والجنابي، 2013) فقد أيدا هذا الاتجاه باعتبار أنّ الهيكل التنظيمي للمنظمات يتفاوت من منظمة لأخرى، وعليه تختلف درجة المواءمة بين الهيكل التنظيمي وبيئة العمل، لكن هذه الدرجة تبقى مقبولة وتعمل خلالها المنظمة؛ لذا يكون تأثير الهيكل التنظيمي غالباً إيجابياً، فهو يعبر عن الخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة، وتحدد العلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية، بما في ذلك عدد

المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات الأقسام معينة، لذا يضمن كل عامل في المؤسسة مكانه الوظيفي ومهامه بناء على ما يحدده الهيكل التنظيمي.

4.1.2 نتائج الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

نص الفرضية: يوجد تأثير فعال للقيادة الإدارية على أداء المدرسين، ويوجد تأثير سلبي للقيادة غير الفعالة على أداء المدرسين.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار ت للعينه الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.7) الآتي:

جدول رقم (4.8) نتائج اختبار ت للعينه الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور القيادة الإدارية	183	3.869	0.634	33.270	0.000

وبلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (39.27) وهي دالة إحصائياً، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وبالنتيجة تم قبول الفرضية السابقة، أي أنّ للقيادة الإدارية تأثير فعال على أداء المدرسين في مدينة القدس.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات الباحثين على الفقرات الخاصة بمحور القيادة الإدارية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.9) الآتي:

جدول (4.9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في

إجابات المبحوثين على محور القيادة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمحور القيادة الإدارية	بين المجموعات	29.166	0.452	0.728	0.0256
	داخل المجموعات	371.621	0.471		
	المجموع	400.787			

توضح البيانات الواردة في الجدول (4.9) أنه لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء المدرسين، إذ كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن للقيادة الإدارية تأثير إيجابي على تحسين أداء المدرسين، وبهذا تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

في ضوء هذه النتيجة يرى الباحث أن دور القيادة مهم في تسيير الأعمال الإدارية في المدرسة، وفي الحفاظ على استمراريتها، وفي وضع حلول مناسبة لأية مشكلة قد تعترض الأعمال المدرسية والتعليمية والإدارية على السواء، إضافة إلى ذلك، تعمل القيادة في المدارس على بناء العلاقات وتقويتها بين الإدارة والمدرسين والطلبة، وتسهم في تحفيز العاملين وتوجيههم التسليم، والهادف إلى تحقيق غايات وأهداف التربية والتعليم، وعدم التراخي والترهل في جميع الأعمال.

وهذا ما يتفق مع دراسة (عيسى، 2014) الذي اعتبر أن القيادة في المؤسسة هي القلب النابض لجميع الأعمال، ومنوط بها التصرف في أوقات الأزمات، وتحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

أما (أبو ريا، 2011) فقد اتفق مع نتائج الدراسة الحالية حول دور القيادة من عدة جوانب، فقد أوضح أن أهمية القيادة تكمن باعتبارها جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح الإدارة ومركز مكانتها، ودورها نابع من كونها تقوم بدور رئيس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق الأهداف. وتبرز أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل

عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل، وتسوية المنازعات بينهم، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود تعليمات من شأنها متابعة عمل المدير وتقييمه باستمرار، حيث إن هذه التعليمات تشدد على دور المدير في تطبيق القوانين، وتعمل على متابعة كافة الأعمال المدرسية، من النواحي الإدارية والمالية والمهنية والفنية.

ولمعرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء المدرسين تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة الثاني المتعلق بالقيادة الإدارية، كما هو موضح في الجدول (4.10) الآتي:

جدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني المتعلق بالقيادة الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	يتعامل الإداريون بشكل عادل مع المدرسين	3.65	0.93	متوسطة
17	تعتمد القيادة الإدارية على مبدأ الثقة بعملها	3.85	0.90	عالية
18	تمتاز القيادة الإدارية بالتعاون	3.90	0.80	عالية
19	يساعد المسؤول الإداري بإنجاز مهام المدرسين	3.67	0.92	متوسطة
20	توجه القيادة سلوك المدرسين بإيجابية	3.68	0.91	عالية
21	لا يوجد ترهل إداري في المدرسة	3.57	1.11	متوسطة
22	يوجد تنظيم إداري جيد في المدرسة	3.77	0.82	عالية
23	تتعامل الإدارة بواقعية مع المشكلات الإدارية	3.83	0.85	عالية
24	تهتم القيادة الإدارية بالمهام التدريسية	3.89	0.96	عالية
25	تهتم القيادة الإدارية بتوجهات المدرسين	3.75	0.74	عالية
26	تصوغ القيادة الإدارية أهداف محددة	3.83	0.84	عالية
27	تخطط القيادة الإدارية للمهام المختلفة بشكل جيد	3.74	0.83	عالية
28	تشجع القيادة الإدارية على الابتكار في الأعمال	3.83	0.68	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
			التدريسية	
عالية	0.85	3.85	تشجع القيادة الإدارية على التجديد في طرق التدريس	29
عالية	0.81	3.78	تهتم القيادة الإدارية بنواتج التعليم	30
متوسطة	0.85	3.55	تعتمد القيادة الإدارية على الأسلوب الديمقراطي	31
متوسطة	1.05	3.28	تعتمد القيادة الإدارية الأسلوب التسلطي في بعض القرارات	32
عالية	0.74	3.77	تشجع القيادة الإدارية على تطوير الذات	33
عالية	0.65	3.81	تحث القيادة الإدارية على تنمية القدرات المعرفية	34
عالية	0.78	3.69	تشجع القيادة الإدارية المدرسين على متابعة التطورات الحاصلة في طرق التدريس	35
عالية	0.78	3.80	توجه القيادة الإدارية أفكار المدرسين نحو الإبداع	36
عالية	0.79	3.77	وجود القيادة الإدارية يوضح الصورة بين المدرسين والمجتمع	37
عالية	0.77	3.73	يقلل وجود القيادة الإدارية من المشكلات المهنية	38
عالية	0.84	3.75	توفر القيادة الإدارية بيئة تدريسية جيدة للمدرسين	39
متوسطة	1.06	3.34	أعتبر القيادة الإدارية موجهاً إدارياً لي	40
عالية	1.04	3.76	الدرجة الكلية للقيادة الإدارية	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.10) أنّ تأثير القيادة الإدارية عالٍ على تحسين أداء المدرسين في مدارس القدس، حيث بلغت الدرجة الكلية للمحور الثاني (3.76) وهي درجة عالية. وقد حصلت (19) فقرة على درجة عالية، مقابل حصول (5) فقرات حصلت على درجة متوسطة في هذا المحور، وجاءت الفقرة رقم (18) وهي "تمتاز القيادة الإدارية بالتعاون" بأعلى متوسط حسابي، وقد بلغ (3.90)، وكانت الفقرة رقم (32) قد حصلت على أقل متوسط حسابي وبلغ (3.28). وهي "تعتمد القيادة الإدارية الأسلوب التسلطي في بعض القرارات".

إضافة إلى ذلك أظهرت الإجابات أنّ القيادة الإدارية تمتاز بالتعاون في مدارس مدينة القدس، حيث تهتم القيادة الإدارية بالمهام التدريسية الموكلة إليها، وتعتمد على مبدأ الثقة أثناء عملها، وأوضحت الإجابات أيضاً، أنّ من مظاهر تأثير القيادة الإدارية على أداء المدرسين، والتشجيع على التجديد في طرق التدريس، وتعامل الإدارة بواقعية مع المشكلات الإدارية، كذلك صوغها لأهداف محددة، وتشجيع المدرسين على الابتكار في الأعمال التدريسية، وحثّهم على تنمية القدرات المعرفية، وتوجيه أفكار المدرسين نحو الإبداع، واهتمامها بنواتج التعليم.

هذا وقد بيّنت إجابات المدرسين عينة الدراسة أن القيادة الإدارية موجهة إدارياً لهم وبدرجة متوسطة، حيث أشارت الإجابات أنّ الإدارات في مدينة القدس تعتمد الأسلوبين التسلطي والديمقراطي في إدارة المدرسة وقيادتها، إذ أنّ الإداريون المسؤولون يساعدون المدرسين بإنجاز المهام ويتعاملون المدرسين بشكل عادل، لكن بدرجة متوسطة وليست عالية، وفي نفس الوقت يوجد ترهل إداري في المدرسة، لكن بدرجة متوسطة، الأمر الذي ينتج عنه تعامل يجمع بين الأسلوب التسلطي والديمقراطي، وينتج عنه تقديم المساعدة في الأمور التدريجية، لكن ليس بالدرجة الكافية.

4.1.3 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

نص الفرضية: يسهم وجود علاقات جيدة بين الإدارة والمدرسين بالارتقاء بالعملية التدريسية، وتؤدي العلاقات غير الجيدة إلى تدني في أداء العملية التدريسية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تمّ استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول (4.11) يوضح ذلك:

جدول رقم (4.11) نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور العلاقات الإدارية	183	3.437	0.781	39.121	0.021

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (39.121) وهي دالة إحصائياً، حيث إنّ مستوى الدلالة (0.021) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تمّ قبول الفرضية السابقة، أي أنّه يسهم بوجود علاقات جيدة بين الإدارة والمدرسين للارتقاء بالعملية التدريسية.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على الفقرات الخاصة بمحور العلاقات الجيدة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.12) الآتي:

جدول (4.12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في

إجابات المبحوثين على محور العلاقات الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمحور العلاقات الإدارية	بين المجموعات	25.312	0.362	0.685	0.0336
	داخل المجموعات	355.718	0.378		
	المجموع	381.03			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.12) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في آراء عينة الدراسة حول دور العلاقات الإدارية في تحسين أداء المدرسين، وهذا يدل على أن للعلاقات الإدارية تأثير إيجابي على تحسين أداء المدرسين، وبهذا تمّ قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ العلاقات الجيدة في المدرسة تساعد على تحسين نوعية القرار، وتجعل القرار المتخذ أكثر قبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بجد واجتهاد، وتساعد بتحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في المدرسة، وتؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة ومتميزة مع أهالي الطلبة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المطرفي، 2013) الذي أوضح أنّ العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة تؤثر بصورة مباشرة على البيئة الاجتماعية السائدة داخل المنظمة وخارجها، وتعمل على استيعاب توجهات العاملين ومعتقداتهم وعاداتهم وتقاليدهم، وتتعاكس إيجاباً على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم داخل المؤسسة وخارجها.

من جهة أخرى يرى (هندي، 2011) أنّ العلاقات الجيدة تكون بمثابة الحل لكثير من المشكلات السلوكية في المؤسسة، واعتبر أن عدة مشكلات إدارية وسلوكية تنشأ من عدم وجود علاقات اجتماعية سليمة داخل المدرسة، وعدم إتاحة الفرصة للاتصال الصحيح والفعال مع البيئة المدرسية، ويتفق (هندي، 2011) مع دراستنا الحالية بأنّ أهمية العلاقات تكمن في تحسين بيئة المدرسة، عن طريق العمل على إيجاد مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات والتعاون بين جميع أعضاء المدرسة.

ولمعرفة تأثير العلاقات الإدارية على أداء المدرسين تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة الثالث المتعلق بالعلاقات الإدارية، كما هو موضح في الجدول (4.13) الآتي:

جدول (4.13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

المحور الثالث المتعلق بالعلاقات الإدارية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
عالية	0.94	3.83	يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة الرضا عن مهنة التدريس	41
متوسطة	0.83	3.63	تمتاز العلاقات في المدرسة بالوضوح	42
متوسطة	0.75	3.67	يساعد المناخ التنظيمي السائد بتعزيز العلاقات بين المعلمين أنفسهم	43
عالية	0.72	3.69	يسهم المناخ التنظيمي بزيادة الترابط بين المدرسين	44
عالية	0.71	3.79	يزيد المناخ التنظيمي من قوة العلاقات بين الإدارة والمدرسين	45
متوسطة	0.78	3.58	تقوم العلاقات على مبدأ المشاركة في صنع القرار	46
متوسطة	0.83	3.44	لا يعتمد الهيكل التنظيمي على المركزية بصنع القرار	47
متوسطة	0.83	3.64	تمتاز العلاقات بالانفتاح	48
عالية	0.69	3.91	تمتاز العلاقات الإدارية باللباقة	49
عالية	0.74	3.99	تؤدي العلاقات الجيدة إلى السرعة في أداء المهام	50
عالية	0.72	3.86	يتمتع أفراد الإدارة بالخبرة الكافية لتكوين علاقات حسنة في المدرسة	51

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
عالية	0.72	3.90	تؤدي العلاقات الجيدة مع الإداريين إلى تحسين العلاقة مع الطلبة	52
عالية	0.84	3.84	يشجع المناخ التنظيمي على تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي	53
عالية	0.87	3.75	الدرجة الكلية للعلاقات الإدارية	

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (4.13) أنّ للعلاقات الإدارية تأثير وبدرجة عالية على أداء المدرسين، فقد بلغت الدرجة الكلية لهذا المحور (3.75)، وحصلت ثماني فقرات على درجة عالية، وخمس فقرات على درجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (50) وهي "تؤدي العلاقات الجيدة إلى السرعة في أداء المهام" بأعلى متوسط حسابي وبلغ (3.99)، وحصلت الفقرة رقم (47) وهي "لا يعتمد الهيكل التنظيمي على المركزية بصنع القرار" على أقل متوسط حسابي وبلغ (3.44).

ويتضح من البيانات أيضاً أنّ العلاقات الجيدة بين المديرين والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم تؤدي إلى السرعة في أداء المهام الموكلة إليهم، حيث تمتاز هذه العلاقات الإدارية باللباقة كما أوضحته إجابات المبحوثين، وأظهرت الإجابات أن العلاقات الجيدة مع الإداريين تؤدي إلى تحسين علاقة المعلمين مع الطلبة.

ونستدل من إجابات المبحوثين أنّ أعضاء الإدارات المدرسية في مدينة القدس يتمتعون بالخبرة الكافية لتكوين علاقات حسنة في المدرسة، وبالنتيجة يشجع المناخ التنظيمي على تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي. وتسهم هذه العلاقات في زيادة الرضا عن مهنة التدريس لدى المعلمين، ويزيد المناخ التنظيمي من قوة العلاقات بين الإدارة والمدرسين، ويسهم في زيادة الترابط بين المدرسين أنفسهم.

يرى الباحث أنّ العلاقات الإدارية في المدارس لا تؤدي إلى تحسين القيام بالوظيفة الإدارية فقط، إنما تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإداريين والمدرسين، فعندما يقوم الإداري بعمله على أكمل وجه، ويقوم المدرس بما هو مطلوب منه دون تأخير أو تلوّك، حينها يتعاون الجميع وتتكامل المهام بعضها بعضاً، ويتحسن أداء المدرسين، وقد لاحظ الباحث أنّ العلاقات جيدة وحسنة بين المديرين والمدرسين على السواء، لذا جاء تأثير العلاقات الإدارية بدرجة عالية على أداء المدرسين، وفي هذا الصدد أوضحت دراسة (الخنق، 2012) أنّ العلاقات الإدارية تعدّ من أهم العوامل المسهمة في تحسين الرضا

الوظيفي، واعتبر أن العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل والمرونة والتعاون، وإتاحة فرص الترقية والتطوير يسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

وقد حصلت خمس فقرات على درجة متوسطة، خصوصاً فيما يتعلق بالعلاقات وياتخاذ القرارات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ العلاقة الاجتماعية والمهنية بين المديرين والمدرسين تحكمها طبيعة العمل، وأنّ الهيكل التنظيمي الفعّال لا يتضمن تفضيل العلاقات الاجتماعية والشخصية على قوانين العمل، لذا يتخذ المديرون بعض من القرارات التي قد لا تتناسب مع وجهة نظر المدرسين، وذلك لصالح العمل المدرسي، إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين المدير والمعلم ليس بالضرورة أن تكون علاقة اجتماعية قوية، إنما يجب أن تتصف بالاحترام وبالالتزام بتعليمات التربية والتعليم.

4.1.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:

نص الفرضية: هناك دور ملموس للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة في التعليم ومكان السكن) وللهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والعلاقات الجيدة في تحسين أداء المدرسين.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات، والجدول (4.14) يوضح ذلك:

جدول (4.14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حسب

المتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
0.841	3.73	ذكر	الجنس
0.811	3.78	أنثى	
0.721	3.61	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.615	3.71	دبلوم عال	
0.321	3.32	دارسات عليا	
0.541	3.72	30 فأقل	العمر بالسنوات
0.911	3.44	40-31	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
0.651	3.51	50-41	
0.511	3.66	أكثر من 50	
0.441	3.51	5 فأقل	سنوات الخبرة
0.898	3.61	11-6	
0.741	3.64	17-12	
0.364	3.66	18 فأكثر	
0.951	3.58	مدينة	مكان السكن
0.641	3.59	قرية	
0.513	3.61	مخيم	

يتضح من الجدول رقم (4.16) عدم وجود فروق دالة إحصائية أو ظاهرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر بالسنوات وسنوات الخبرة ومكان السكن)، ووجود فروق ظاهرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لكنه غير دال إحصائياً، حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع الفئات قريبة ولا توجد فروق واضحة في استجابة أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المناخ التنظيمي يعطي صورة عامة وكبيرة عن المدرسة، ويستوعب الأمور الإدارية كافة، والعلاقات الإدارية والهيكل التنظيمي، ويمكن القول بأنّ البيئة التي يتواجد فيها عناصر المنظمة كافة، هي بيئة إدارية حسنة التعامل، لهذا كانت إجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة، ويمكن أن يكون تأثير المناخ التنظيمي في مجال أو عنصر معينين إيجابياً بحيث يطغى على التأثير السلبي لمجال آخر.

وفي هذا الشأن تشير دراسة (ذنيبات، 1999) أنّ المناخ التنظيمي ذات تأثير شامل ومتنوع، لأنه يحوي مجموعة من العوامل؛ كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات والحوافز والمفاهيم، إضافة إلى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فيتوزع تأثيره على المجالات المختلفة.

ويتوافق هذا الاتجاه مع ما عرضه (المعشر، 2001) في دراسته، مبيناً أنّ المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة كبيرة من الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل، وتشكل في الوقت ذاته البيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون بوساطتها ويتأثر سلوكهم بها، فلا يكون له تأثير واحد محدد في مجال واحد.

4.2 نتائج الأسئلة المفتوحة:

السؤال الأول: من وجهة نظرك، من أجل توفير مناخ تنظيمي يسهم في رفع مستوى التعليم في مؤسستكم، رتب العوامل التالية تصاعدياً حسب الأهمية من 1 - 3؟

الهيكل التنظيمي	
القيادة الإدارية	
العلاقات الإدارية	

للإجابة على هذا السؤال، ومعرفة ترتيب العوامل السابقة تصاعدياً حسب إجابات الباحثين، تمّ حساب عدد المرات التي حصل فيها كل عامل على الترتيب الأول، وكانت النتائج كالآتي:

- 1) القيادة الإدارية: 99 تكراراً للترتيب الأول وبنسبة (54.0%).
- 2) الهيكل التنظيمي: 65 تكراراً للترتيب الأول وبنسبة (35.5%).
- 3) العلاقات الإدارية: 19 تكراراً للترتيب الأول وبنسبة (10.5%).

يتضح من هذه النتائج أن القيادة الإدارية هي العامل الأبرز والأهم في المناخ التنظيمي، حسب إجابات مدرسي مدينة القدس، يليه الهيكل التنظيمي، أمّا العلاقات الإدارية فكانت ثالثاً وبنسبة بسيطة. تدل هذه الإجابات أنّ المناخ التنظيمي السائد في مدينة القدس والذي يجب أن يوجد في هذه المدارس، يتضمن أولاً قيادة إدارية ناجحة وقادرة على إدارة المدرسة، وثانياً توضيح دور الهيكل التنظيمي في توزيع المهام على المدرسين، وثالثاً أن تكون العلاقات الإدارية جيدة، وهذا حسب إجابات الباحثين وترتيبهم للعوامل الثلاثة السابقة.

السؤال الثاني: هل يوجد لديكم اقتراحات أو ملاحظات:

لقد كانت ملاحظات المدرسين تتمحور حول ستة أمور أساسية يُفترض أن تكون في المناخ التنظيمي السائد في مدارس مدينة القدس، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- أظهرت (24%) من الإجابات أنّ للقيادة الإدارية دور بارز في الهيكل التنظيمي، وأنها إذا كانت ناجحة في توزيع المهام الإدارية، والأهداف المراد تحقيقها في المدارس وفي العملية التعليمية كانت واضحة ومحددة، إلى جانب توضيح وتحديد العلاقات الإدارية بين الإدارة والمدرسين، فإن هذه الأمور ستؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي في مدارس مدينة القدس، وتؤدي إلى تحسين أداء المدرسين.
- وأشارت (19%) من الإجابات إلى موضوع حقوق وواجبات المعلم، بحيث يتم إطلاع المعلم على حقوقه وواجباته قبل البدء بالعملية التعليمية، وتعريفه على التنظيمات الداخلية بالمؤسسة التعليمية؛ لكي يسهم المناخ التنظيمي في رفع مستوى المدرسين، إضافة إلى إصدار قرارات واقعية بحق المعلم من حيث الحقوق والواجبات.
- الأمر الثالث الذي أوضحت الإجابات هو العلاقات بين الإدارة والمدرسين، حيث أوضحت (17.5%) من الإجابات أنّه كلما كانت العلاقات الإدارية والاجتماعية بين الإدارة والمدرسين جيدة، فإن هذا الأمر ينعكس إيجاباً على أداء المدرسين، وعندما تكون العلاقات بين الإدارة والمعلمين متميزة، فإن المعلم سيبدع في عمله وبالنتيجة يتحسن أدائه.
- الأمر الرابع هو الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية، فقد أوضحت (16%) من الإجابات أنّه كلما تمّ منح الإدارات المدرسية في مدينة القدس صلاحيات أوسع، خصوصاً الصلاحيات الممنوحة من مكاتب التربية، وكان للإدارة رأي في القرارات الصادرة، فإن هذا الأمر يؤدي إلى تحسين الوضع الإداري في المدارس، ويؤدي إلى تحسين مستوى المعلمين، لأنّ ذلك يعطي للإدارة المدرسية فرصاً أكبر في توجيه العمليتين التعليمية والإدارية.
- أشارت (13%) من الإجابات إلى ضرورة المشاركة والتعاون بين الإداريين والمدرسين باتخاذ القرارات، لكي يكون دور الهيكل التنظيمي هو العمل على زيادة المشاركة والتعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية أو المدرسة، والعمل على متابعة آثار القرارات الإدارية التي تمّ اتخاذها بصورة مشتركة.
- أوضحت (10.5%) من الإجابات أنّ تحسين أداء المدرسين عن طريق المناخ التنظيمي يتم عن طريق رفع مستوى الخبرة والنمو المهني لدى المعلمين، ويسهم بشكل كبير في رفع مستوى التعليم، ومدى ربط المنهاج الدراسي بالحياة اليومية والواقعية لدى الطالب.

الفصل الخامس:

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وعرض استنتاجاتها، وما توصل إليه الباحث من نتائج وتحليل بعد عملية تحليل البيانات وفحص لفرضيات الدراسة، وإيضاح دور المناخ التنظيمي بعناصره الثلاثة محل الدراسة (الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية) ودورها في تحسين مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في مدينة القدس. ويعرض هذا الفصل أيضاً التوصيات والمقترحات التي قدّمها الباحث، بناءً على ما خلص إليه من نتائج، وبناءً على وجهة نظره في هذا الموضوع.

5.1 ملخص النتائج:

بناء على توصلت إليه الدراسة من نتائج بعد تحليل البيانات في الفصل الرابع، فإنه يمكن تلخيص أبرزها وأهمها في النقاط الآتية:

- يؤدي المناخ التنظيمي دوراً مهماً في المؤسسات بصورة عامة وفي المدارس بصورة خاصة، حيث إنه يعمل على زيادة العلاقات بين الإداريين والعاملين في المدارس، ويوضح طبيعة عمل ومهمة كل فرد في المدرسة.
- المناخ التنظيمي السائد وعناصره الثلاثة في مدينة القدس من المناخات المدرسية الفعّالة، إذ حصلت المحاور الثلاثة على درجة عالية، وتبيّن أنّ للهيكل التنظيمي وللقيادة الإدارية والعلاقات الإدارية تأثير ودرجة عالية على أداء المدرسين، وتساهم هذه العناصر برفع المستوى المهنيّ للمعلمين بصورة مباشرة.
- أظهرت النتائج أنّ ترتيب عناصر المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر المعلمين، وبشكل يؤدي إلى تحسين وضع المناخ التنظيمي السائد في مدينة القدس، قد كانت: القيادة الإدارية، ثمّ الهيكل التنظيمي، ثمّ العلاقات الإدارية.
- أظهرت إجابات المبحوثين أنّ الهيكل التنظيمي يعمل على تحسين أداء المدرسين، وذلك عن طريق المساعدة على إنسجام العاملين مع الإدارات المدرسية في مدينة القدس، ويعمل على إحداث التعاون بين جميع المستويات في المدرسة، ويسهم في التفاعل بين الأفراد.
- أمّا القيادة الإدارية، فقد أظهرت إجابات أفراد العينة أنها تتسم بالتعاون، وتتعامل بواقعية مع المشكلات الإدارية، وتهتم بالمهام التدريسية، وتصوغ أهداف محددة وواضحة، وتشجع على الابتكار في الأعمال التدريسية، وتحثّ على تنمية القدرات المعرفية، وتوجّه أفكار المدرّسين نحو الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين أداء المدرسين.
- وبشأن العلاقات الإدارية فقد أظهرت النتائج بأنّ لها دور مهم في تحسين أداء المدرسين، خصوصاً أنها تمتاز باللباقة، وتؤدي إلى السرعة في أداء المهام، وتشجع على تحسين العلاقات بين المدرسين وبين المجتمع المحلي والطلبة على حد سواء.

5.2 الاستنتاجات:

- بناءً على ما خرجت به الدراسة من نتائج، فإنها قد توصلت إلى الاستنتاجات الآتية:
- كلما زاد الهيكل التنظيمي ترتيباً وتنظيماً، وبُنيت العلاقات الإدارية بين المديرين والمدرسين، واتبعت القيادة الإدارية في المدارس أساليب قيادية ناجحة، كلما زاد التأثير الإيجابي للمناخ التنظيمي في تحسين أداء المدرسين.
 - إن المدارس في مدينة القدس بحاجة إلى مناخ تنظيمي فعّال وكفؤ، بحيث يكون قادر على تكوين سلوكيات مهنية حسنة، وبناء علاقات إدارية واجتماعية متينة بين جميع العاملين في المدارس، فهذا يوفر لمدارس مدينة القدس الحلول المناسبة لأية مشكلة إدارية أو مهنية أو تعليمية قد تطرأ في المدارس.
 - للقيادة الإدارية دور فعّال في الهيكل التنظيمي، فإذا كانت ناجحة في توزيع المهام الإدارية، وقادرة على تحديد وظيفة كل عامل في المدرسة، وموضحة للأهداف المراد تحقيقها في المدارس، فإن هذه الأمور والعوامل ستعكس إيجاباً على أداء المدرسين وتحسنه.
 - في حالة وضوح وتحديد العلاقات الإدارية بين الإدارة والمدرسين، تتوضح مهام كل منهم، يتحسن أداء المدرسين، بحيث يعرف كل عامل في المدرسة ما هو مطلوب منه بشكل دقيق، ويكون هذا نتيجة لوجود مناخ تنظيمي فعّال.
 - إنّ المناخ التنظيمي في المنظمات وفي المدارس يُعرّف العامل بحقوقه وواجباته، وذلك عن طريق تحديد المهام والمسمى الوظيفي، وتوضيح العلاقات، ووجود قيادة ناجحة.
 - العلاقات الإدارية والاجتماعية بين الإدارة والمدرسين الجيدة بالإيجاب على أداء المدرسين، خصوصاً عندما تكون العلاقات بين الإدارة والمعلمين متميزة.
 - المناخ التنظيمي ليس من الأمور المادية أو المهنية المخصصة لموضوع أو قضية معينة، وليس من العناصر الإدارية المستخدمة في وقت محدد، إنما هو المقياس الذي نقيس به مدى نجاح الإدارة المدرسية في تكوين هيكل إداري وعلاقات إدارية ناجحين، ومدى نجاحها في التخطيط والانسجام بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
 - إذا كان المناخ التنظيمي ناجحاً وفعالاً في المدارس، وخصوصاً العلاقات الإدارية، كلما تحسنت علاقات المعلمين مع المجتمع المحيط بهم.

- المناخ التنظيمي الفعال يتضمن معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم، ويتضمن وجود قواعد عادلة ونظام مكافآت وعقوبات، ويتضمن إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني لدى المعلمين، ويتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات.

5.3 التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة تقترح وتوصي بما يأتي:

مقترحات وتوصيات موجهة للقائمين على المدارس:

- تقترح الدراسة بأنه على القائمين على العملية التعليمية في مدينة القدس العمل على تحسين آليات المناخ التنظيمي ليزيد من مقدرة المعلمين في المجالين المهني والإداري، عن طريق تحسين عناصر المناخ التنظيمي في هذه المدارس.
- العمل على تحسين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس القدس، عن طريق تحسين الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، وتؤثر في اتجاهات المديرين واهتماماتهم، وتحسن العلاقات الإدارية، فهذه الأمور تنعكس إيجاباً على العمل المدرسي.
- تعريف المديرين والمدرسين والتوضيح لهم بأن المناخ التنظيمي هو أحد أهم المقاييس والمؤشرات التي تدل على نجاح الأسلوب الإداري في المدرسة، وفي تكوين هيكل إداري ناجح، وفي تكوين وعلاقات إدارية ناجحة، لكي تتم العملية التعليمية على أحسن وجه، فنجاح الإدارة ينعكس إيجاباً على المدرسين والطلبة وعلى العملية التعليمية.
- تقترح الدراسة على القائمين على المدارس وضع تعليمات أو مقاييس من شأنها معرفة مدى قوة العلاقة بين المديرين والمدرسين، وتحث المديرين على تعريف المدرسين بحقوقهم وواجباتهم، والتأكيد على وجود قيادة ناجحة، فهذا يصب في مصلحة العملية التعليمية.

مقترحات وتوصيات موجهة لمديري المدارس:

- الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة المدرسية وإدارتها، ورفض الأسلوب التسلطي في هذه المدارس؛ لأن الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى مشاركة المعلمين في القرارات، ويطلعهم على مجريات العمل الإداري بشكل أوسع، ويزيد من الروابط بين المعلمين والإدارة.

- على مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس اعتبار العمل الإداري عملياً ومهنيّاً وتوجيهياً في الوقت ذاته، والأخذ بعين الاعتبار عناصر المناخ التنظيمي.
- اعتبار القيادة الإدارية قيادة من أجل تحقيق الأفضل للمدرسة والارتقاء بمستواها، وليس فقط اعتبارها منصباً إدارياً وتوجيهياً.
- الحفاظ على العلاقات الإيجابية باستمرار مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، فذلك من شأنه التقليل من المشكلات الإدارية التي قد تحدث، ويزيد من الروابط الاجتماعية في المدرسة.
- توضيح المهام المطلوبة من كل مدرس، عن طريق وضع هيكل تنظيمي واضح ومرن، بحيث يتماشى مع قدرات المعلمين وميولهم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو ريا، إبراهيم (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أحمد، فاطمة (2008). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

آل مكي، عواطف (2011). المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (الدراسات الإنسانية). عدد 37، مجلد 2، ص - ص 1147 - 1214.

البيطخي، نهاد (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية. مجلة دراسات (العلوم التربوية). عدد 37، مجلد 2، ص - ص 504-520

القمي، مصلح (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

جرار، نيباب (2006). المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 7، المجلد 5، ص 15 - 62.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014). النتائج النهائية للتعداد - ملخص السكان، المباني، المساكن في محافظة القدس. رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014). كتاب القدس الإحصائي السنوي. كتاب رقم (16) رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016). كتاب القدس الإحصائي السنوي. كتاب رقم (18) رام الله، فلسطين.

حجاج، خليل، والمدهون، جعفر (2014). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حسنين، منار (2015). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حمزاوي، محمد (2008). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية الأمنية. الشفري للنشر والتوزيع، السعودية.

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

الخناق، سناء (2012). المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية. بحث منشور، مجلة الباحث، العدد 10، ص 311 - 320.

الديحاني، علي (2013). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

الذبيانية، منى (2005). المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة عيف شمس، القاهرة.

الذبيات، 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: 10-33.

- رياح، سامي (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الربيعي، معن (2006). المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية وعلاقته بالعمل الإبداعي لدى التدريسيين في جامعة ديالى. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- الرشدي، غازي (2005). اتجاهات المعلمين نحو المناخ المدرسي في المدارس الثانوية ذات الفصلين بدولة الكويت، المجلة التربوية، المجلد 19، العدد 74، ص - ص: 41-11.
- الرفاعي، جاسر (2005). أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان كليات المجتمع، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السكران، ناصر (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- سليم، أشرف (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- شامي، صليحة (2010). المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الشقصي، سعيد (2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، سلطنة عُمان.
- الشمري، فهيد (2011). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشنطي، محمود (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شهاب. حليلة (1992). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الصيرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي. حورس للنشر والتوزيع، مصر.
الطائي، علي، والجناحي، أكرم (2013). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

العتيبي، محمد (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العمري، حيدر، والطعاني، شيرين (2013). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد (1) عدد (96) ص - ص: 113 - 136.

العميان. محمود (2002). السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

العميان، محمود (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، الأردن.

عواد، ريم (2012). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عيسى، حمد (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

فروج، محمد (2012). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة ورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

القريوتي، محمد (1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 5، ص - ص: 67 - 111.

القطاونة، منار (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

المطرفي، محمد (2013). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.

المعاينة، عبد العزيز (2014). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، عدد 5 مجلد 2، ص - ص: 305 - 348.

المعشر، زياد (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.

المغربي. كامل (2004). السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

المغربي، عبد الحميد (2001). إدارة الموارد البشرية. المكتبة المصرية، المنصورة، مصر.

هلال، علي (1993). معجم المصطلحات الإدارية، مركز الدراسات السياسية، القاهرة.

هندي، صالح (2011). واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات. بحث منشور، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 7، عدد 2، ص 105 - 123.

الوزان، خالد (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

Abubaker, Suliman, (2005) **Is it Really Amediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship**", published on:

<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

Chen, C, & Hung, J. (2007). How organizational climate and structure affects knowledge management the social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, 27 (2): 104-118.

Douglas, S. M. (2010). **Organizational Climate and teacher commitment**. PhD Thesis, The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

Hawkins, T. (2002). Principal leadership and organizational climate. **Dissertation Abstracts International**. A62/11: 3639.

Hawkins, Thmas. (2004) Principal Leadership and Organizational Climate, **DAL**. 62(9), P. 36- 39.

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

Imenez, B. M., (2004). **Organizational climate and organizational Learning In schools**. Master Thesis, St. Johns university, Bew York.

Johnson, B & Stevens, D. (2009). Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate. **Learning Environments Research, Netherlands**, 9, (2): 111-1222.

Keith, Davis (1977) . **Human Behavior at work organizational Behavior**. 5th ed., New York : Mc-Graw – Hill Book Co.

National School center. (1988). School Safety check Book, school climate and Discipline, School Attendance, personal safty, school Security, Model Programs. Malibu, California, Pepperdine University Press September.

Owens. Robert, (1981). **Organizational Behavior in Education**. Second Edition, Englowd Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc.

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.

Payne & D. Pugh. (1976). **Organizational structure and climate in M.D. Dinette** (ed) , Handbook of industrial and Organizational psychology. Chicago and McNally Co.

Remondin, B, J, (2001). Leadership style and school climate a comparison between and non-Hispanic woman principals in southern New Mexico. **Dissertation Abstract International**, 26,(3). 869A.

Schmuck. Richard, A. (1979). **The School rganization and Classroom Interaction Once Again: School limate**. Paper Presented at the annual Meeting of the merican Educational Research Association, New York, March.

Tagiuri. C., (1988). **The Effects of Selected Variables on School Climate**. In Robinson F.G. et al. (Eds)., School Organizational climate, Euanston, Illinois, Row Peterson and Co.

الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدراسة:



الاستبانة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

يود الباحث إجراء دراسة بهدف التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، وهي تحمل عنوان (المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين)، لذا نرجو من حضرتكم التعاون وتعبئة الاستبانة المرفقة كما ترونه مناسباً من وجهة نظركم، مع العلم أنها لاستخدام البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع بياناتكم بشكل علمي وموضوعي.

مجد رصاص

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة في المربع المقابل لخياركم:

أ- الجنس:

ذكر أنثى

ب- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالٍ دراسات عليا

ج- العمر بالسنوات:

30 فأقل 31 - 40 41 - 50 أكثر من 50

د- سنوات الخبرة في التعليم:

5 فأقل 6 - 11 12 - 17 18 فأكثر

هـ- مكان السكن

مدينة قرية مخيم

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتناسب مع وجهة نظركم:

المحور الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المدرسين:

والهيكل التنظيمي هو: الشكل العام للمنظمة الذي يحدّد إسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها،

وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين فيها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين المديرين.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لست متأكداً
1.	التقسيم الإداري في المدرسة مناسب لأداء المهام الإدارية						
2.	يربط الهيكل التنظيمي جميع أقسام المدرسة بعضها بعضاً						
3.	يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية بدقة						
4.	يسهل الهيكل التنظيمي اتخاذ القرارات						
5.	يسهم الهيكل التنظيمي في وصول المعلومات بسرعة بين جميع المستويات						
6.	يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات						
7.	يساعد الهيكل التنظيمي على إنسجام العاملين في المدرسة						
8.	يسهم الهيكل التنظيمي في التفاعل بين الأفراد						
9.	يجعل الهيكل التنظيمي العلاقات واضحة بين الإدارة والمدرسين						
10.	يوجد وصف وظيفي محدد للإداريين والمدرسين في الهيكل التنظيمي						
11.	يعمل الهيكل التنظيمي على إحداث التعاون بين جميع المستويات في المدرسة						
12.	يساعد الهيكل التنظيمي على تنمية مهاراتي التدريسية						
13.	ينمي الهيكل التنظيمي مقدرتي على استيعاب الأمور الإدارية						
14.	يساعدني الهيكل التنظيمي على توزيع مهماتي التدريسية بشكل يتناسب وعملي بالتدريس						
15.	يحثني الهيكل التنظيمي على الالتزام بساعات العمل						

المحور الثاني: تأثير القيادة الإدارية على أداء المدرسين:

والقيادة الإدارية هي العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات وتهتم بالعلاقات الإنسانية والمهام والمشاعر .

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لست متأكداً
16.	يتعامل الإداريون بشكل عادل مع المدرسين						
17.	تعتمد القيادة الإدارية على مبدأ الثقة بعملها						
18.	تمتاز القيادة الإدارية بالتعاون						
19.	يساعد المسؤول الإداري بإنجاز مهام المدرسين						
20.	توجه القيادة سلوك المدرسين بإيجابية						
21.	لا يوجد ترهل إداري في المدرسة						
22.	يوجد تنظيم إداري جيد في المدرسة						
23.	تتعامل الإدارة بواقعية مع المشكلات الإدارية						
24.	تهتم القيادة الإدارية بالمهام التدريسية						
25.	تهتم القيادة الإدارية بتوجهات المدرسين						
26.	تصوغ القيادة الإدارية أهداف محددة						
27.	تخطط القيادة الإدارية للمهام المختلفة بشكل جيد						
28.	تشجع القيادة الإدارية على الابتكار في الأعمال التدريسية						
29.	تشجع القيادة الإدارية على التجديد في طرق التدريس						
30.	تهتم القيادة الإدارية بنواتج التعليم						
31.	تعتمد القيادة الإدارية على الأسلوب الديمقراطي						
32.	تعتمد القيادة الإدارية الأسلوب التسلطي في بعض القرارات						
33.	تشجع القيادة الإدارية على تطوير الذات						
34.	تحث القيادة الإدارية على تنمية القدرات المعرفية						
35.	تشجع القيادة الإدارية المدرسين على متابعة التطورات الحاصلة في طرق التدريس						
36.	توجه القيادة الإدارية أفكار المدرسين نحو الإبداع						
37.	وجود القيادة الإدارية يوضح الصورة بين المدرسين والمجتمع						
38.	يقلل وجود القيادة الإدارية من المشكلات المهنية						
39.	توفر القيادة الإدارية بيئة تدريسية جيدة للمدرسين						
40.	أعتبر القيادة الإدارية موجهاً إدارياً لي						

المحور الثالث: تأثير العلاقات الإدارية على أداء المدرسين

والعلاقات الإدارية هي العلاقات والتفاعلات الداخلية في المؤسسة والتي تشمل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين أنفسهم، وبين الرؤساء أنفسهم، وجميع العلاقات بين أقسام المؤسسة وإداراتها المختلفة.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لست متأكداً
41.	يسهم الهيكل التنظيمي في زيادة الرضا عن مهنة التدريس						
42.	تمتاز العلاقات في المدرسة بالوضوح						
43.	يساعد المناخ التنظيمي السائد بتعزيز العلاقات بين المعلمين أنفسهم						
44.	يسهم المناخ التنظيمي بزيادة الترابط بين المدرسين						
45.	يزيد المناخ التنظيمي من قوة العلاقات بين الإدارة والمدرسين						
46.	تقوم العلاقات على مبدأ المشاركة في صنع القرار						
47.	لا يعتمد الهيكل التنظيمي على المركزية بصنع القرار						
48.	تمتاز العلاقات بالانفتاح						
49.	تمتاز العلاقات الإدارية باللباقة						
50.	تؤدي العلاقات الجيدة إلى السرعة في أداء المهام						
51.	يتمتع أفراد الإدارة بالخبرة الكافية لتكوين علاقات حسنة في المدرسة						
52.	تؤدي العلاقات الجيدة مع الإداريين إلى تحسين العلاقة مع الطلبة						
53.	يشجع المناخ التنظيمي على تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي						

القسم الثالث:

من وجهة نظرك، من أجل توفير مناخ تنظيمي يسهم في رفع مستوى التعليم في مؤسساتكم، رتب العوامل التالية تصاعدياً حسب الأهمية من 1 - 3:

الهيكل التنظيمي	
القيادة الإدارية	
العلاقات الإدارية	

هل يوجد لديكم اقتراحات أو ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل المهمة - معهد التنمية المستدامة



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2017/5/21

الموضوع: لمن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب مجد نافذ سعد الدين رصاص ورقمه الجامعي "21410188".

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن.

" المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين "

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة



نسخة:الملك

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

التعم- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم - القدس

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem
ix:-6270727



دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

Email: info@jdoe.edu.ps

P.O.Box 19092 ص ب

هاتف: 6270700

الرقم: ات/40/9
التاريخ: 2017/5/21م
الموافق: 25/ شعبان/1438هـ

مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الطالب المتدرب مجد نافذ رصاص

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه من جامعة القدس (أبو ديس) تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية في إجراء البحث الخاص بموضوع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

مع الاحترام



نسخة/ النائب الفني للمديرية المحترم.
س ط / ر ر

ملحق رقم (4): قائمة بأسماء المدارس الحكومية في مدينة القدس:

التربية والتعليم القدس - مدارس الاوقاف

التفاصيل

تاريخ اخر تحديث: الثلاثاء، 23 ايلول/سبتمبر 2014 10:52

اسم المدرسة	موقع المدرسة الجغرافي	نوع التعليم	المرحلة الدراسية	اسم المدير/ة	الاتصال	العام الدراسي
ذكور البيروني الاساسية	الرام	أكاديمي	اساسية	خيري على عودة معالي	022343491	2013/2014
الروضة الحديثة المختلطة/ب	الترعيم	أكاديمي	اساسية	اميمة عبد الرزاق عناني	022796847	2013/2014
ذكور ابو عبيدة الاساسية	صور باهر	أكاديمي	اساسية	هدبل عاهد احمد ابو حامد	026734554	2013/2014
الجبل الجديد	بيت حسنا	أكاديمي	اساسية	مارب وحنة ندوي حمجوم	026287321	2013/2014
الانام الاساسية النوري	النوري	أكاديمي	اساسية	ابراهيم سليم اسماعيل شاور	026724943	2013/2014
ذكور الشيخ سعد الثانوية	الشيخ سعد	أكاديمي	اساسية وثانوية	عرفاب أحمد علي هلسة	022797561	2013/2014
النظامية الثانوية	بيت حسنا	أكاديمي	اساسية وثانوية	مها أمين محمد أبو السعود	025854040	2013/2014
النشآت المستنمات الثانوية	باب الساهرة	أكاديمي	اساسية وثانوية	إكرام عبدالله أحمد الوجدى	026286191	2013/2014
حبل المكبر	النسواحة الغربية	أكاديمي	اساسية	هشام محمد موسى أبو أصع	026721412	2013/2014
إلغاة اللاحته الاساسية ج	باب الساهرة	أكاديمي	اساسية	نداء أمين محمد عميرة	026282656	2013/2014
دار الفناء اللاحته الثانوية	باب الساهرة	أكاديمي	اساسية وثانوية	ريدة فايز مرزقي، سقرط	026260853	2013/2014
دار الفناء اللاحته الاساسية أ	باب الساهرة	أكاديمي	اساسية	حولة أحمد محمد سرور	026285168	2013/2014
الاقصى الاسلامة الثانوية / الصحبة	الرام وضاحية البريد	أكاديمي	اساسية وثانوية	أمل نيه عبد الفناح أبو الرب	022340608	2013/2014
رياض الاقصى العبيرية المختلطة	العبيرية	أكاديمي	اساسية	مجد عبد الرزاق حسن ابو حيران	022791768	2013/2014
مدرسة الروضة الحديثة المختلطة/ب	الترعيم	أكاديمي	اساسية	اميمة بدر عبد الرزاق عناني	022796847	2013/2014
ذكور رياض الأقصى/ العبيرية	العبيرية	أكاديمي	اساسية	كامل شحاده حسن العرب	022799578	2013/2014
الفناء الثانوية النشاملة	باب الساهرة	أكاديمي	اساسية وثانوية	عائده كامل عبد المغتي اشهب	026283954	2013/2014
الشيخ سعد الثانوية للبنات	الشيخ سعد	أكاديمي	اساسية وثانوية	هشياء محمود محمد العوسبات	022797555	2013/2014
الامة الثانوية	الرام وضاحية البريد	أكاديمي	اساسية وثانوية	محمد حسن محمد عبد النافي	022349030	2013/2014
حسني الاشهب الاساسية	الرام وضاحية البريد	أكاديمي	اساسية	فاند احمد محمد غانم	022348966	2013/2014
بنات عمر بن عبد العزيز	صور باهر	أكاديمي	اساسية	رائده يوسف عبد الله عطون	026730492	2013/2014
ذكور علي بن ابي طالب	صور باهر	أكاديمي	اساسية	عزبة موسى شحاده المصري	026735371	2013/2014
بنات ابو بكر الصديق	صور باهر	أكاديمي	اساسية وثانوية	عالية جميل علي مطر	026730145	2013/2014
شرقات الاساسية المختلطة	سرفاب	أكاديمي	اساسية وثانوية	منهوى محمد موسى دنس	026456732	2013/2014
النظامية الاساسية شعفاط	شعفاط	أكاديمي	اساسية	فداء ابراهيم فرح حسن	025820766	2013/2014
بنات عثمان بن عفان	أم طوبا	أكاديمي	اساسية	أسماء محمود عبد ربيسة	026726084	2013/2014
ذكور عمر بن الخطاب	صور باهر	أكاديمي	اساسية وثانوية	محمد حضر محمد مغل	026734554	2013/2014
ذكور أم طوبا الثانوية	أم طوبا	أكاديمي	اساسية وثانوية	بسيسة محمد محمود انعيم	026568659	2013/2014
النبي صموئيل الاساسية المختلطة	النبي صموئيل	أكاديمي	اساسية	خليل احمد موسى محمد ابو عرفوب	026735035	2013/2014
بنات القسيرة الثانوية	مخيم شعفاط	أكاديمي	ثانوية	سوسن عبد الرزاق احمد ابو صلب	025321770	2013/2014
دار الانام الاسلامية الثانوية	البلدة القديمة	أكاديمي	اساسية وثانوية	علاء الدين عادل ابو سخيدم	026283613	2013/2014
دار الانام الاسلامية الاساسية أ	وادي الخور	أكاديمي	اساسية	عبد الناصر احمد عبد القادر بصلات	026264131	2013/2014
الانام الاساسية - ج	شيخ جراح	أكاديمي	اساسية	نادية سمير عرفات الدجاني	025829328	2013/2014
دار الانام الاسلامية الاساسية د	وادي الخور	أكاديمي	اساسية	سميح رزي محمد جمال	026275345	2013/2014
البهجة الاسلامية الاساسية "أ"	البلدة القديمة	أكاديمي	اساسية	اخلاص خليل اسماعيل صمره	026271957	2013/2014
البهجة الاساسية المختلطة /ج	البلدة القديمة	أكاديمي	اساسية	منال جابر حسن عوض الله	026273370	2013/2014
دار الفناء اللاحته الاساسية د	وادي الخور	أكاديمي	اساسية	عدلة حسن خليل حلواني	026288450	2013/2014
الدوحة الاساسية	وادي الخور	أكاديمي	اساسية	نادية عدنان حضر ابو ارميلة	026263163	2013/2014
البهجة الاسلامية الاساسية (ب)	القدس /البلدة القديمة	أكاديمي	اساسية	أمل محمد محمود جمال	026264114	2013/2014
دار الانام الاسلامية الاساسية "ب"	البلدة القديمة	أكاديمي	اساسية	كهاج عبد الكريم أحمد عرفة	026261163	2013/2014
ذكور الهدى ""	البلدة القديمة	أكاديمي	اساسية	علاء الدين عادل ابو سخيدم	026276018	2013/2014
الروضة الحديثة الاسلامية	شيخ جراح	أكاديمي	اساسية	فاطمة محمد نعمان الرفاعي	025828388	2013/2014
صلاح الدين الاساسية المختلطة	راس العامود	أكاديمي	اساسية	ريدة يحيى بنى الكملاني	026730147	2013/2014

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
95	أداة الدراسة	1
100	كتاب تسهيل المهمة - معهد التنمية المستدامة	2
101	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم - القدس	3
102	قائمة بأسماء المدارس الحكومية في مدينة القدس	4

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	عدد المدارس في محافظة القدس حسب الجهة المشرفة	2.1
35	عدد الطلبة في المدارس في محافظة القدس حسب المرحلة	2.2
35	معدل عدد الطلبة لكل معلم في مدارس محافظة القدس حسب الجهة المشرفة	2.3
56	وصف أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	3.1
58	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور المناخ التنظيمي وأثره على أداء المدرسين	3.2
59	نتائج معامل الثبات للمحاور	3.3
61	مفتاح التصحيح الثلاثي	4.1
63	نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لمعرفة الفروق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة	4.2
63	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على جميع فقرات الاستبانة	4.3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة	4.4
66	نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة	4.5
66	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على محور الهيكل التنظيمي	4.6
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي	4.7
70	نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة	4.8
71	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على محور القيادة الإدارية	4.9

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني المتعلق بالقيادة الإدارية	4.10
74	نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة	4.11
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على محور العلاقات الإدارية	4.12
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث المتعلق بالعلاقات الإدارية	4.13
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات	4.14

فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص:
ه.....	Abstract:
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة:
1.....	1.1 مقدمة.....
3.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
4.....	1.3 أسئلة الدراسة.....
4.....	1.4 أهمية الدراسة ومبرراتها:.....
5.....	1.5 أهداف الدراسة.....
5.....	1.6 فرضيات الدراسة.....
6.....	1.7 حدود الدراسة.....
6.....	1.8 متغيرات الدراسة:.....
7.....	1.9 مصطلحات الدراسة:.....
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:.....
8.....	2.1 المناخ التنظيمي:.....
8.....	2.1.1 نبذة تاريخية عن المناخ التنظيمي:.....
9.....	2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:.....
11.....	2.1.3 نماذج/ أبعاد المناخ التنظيمي:.....
17.....	2.1.4 مستويات المناخ التنظيمي:.....
17.....	2.1.5 عناصر المناخ التنظيمي:.....
19.....	2.1.6 أنواع المناخ التنظيمي:.....
22.....	2.1.7 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:.....
26.....	2.1.8 المناخ المدرسي:.....
29.....	2.2 مدارس مدينة القدس.....

29	2.2.1 نبذة عن مدارس القدس:
31	ثانياً: مدارس الوكالة:
31	ثالثاً: مدارس المعارف والبلدية:
32	رابعاً: مدارس الحكومة التابعة للسلطة الفلسطينية:
36	2.3 الدراسات السابقة:
36	2.3.1 الدراسات العربية:
47	2.3.2 الدراسات الأجنبية:
51	2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
54	3.1 المقدمة
54	3.2: بيانات الدراسة:
54	3.2.1 البيانات الثانوية:
54	3.2.2 البيانات الأولية:
55	3.3 نموذج وصف الدراسة:
55	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها
55	3.4.1 مجتمع الدراسة:
56	3.4.2 عينة الدراسة:
57	3.5 منهجية الدراسة:
57	3.6 أداة الدراسة:
58	3.6 صدق الأداة:
59	3.7 ثبات الأداة:
60	3.8 التحليل الإحصائي
61	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
62	4.1 نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها
62	4.1.1 نتائج الفرضية الرئيسة ومناقشتها:
65	4.1.2 نتيجة الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

70	4.1.2 نتائج الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:
74	4.1.3 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:
78	4.1.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها:
80	4.2 نتائج الأسئلة المفتوحة:
82	الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات
83	5.1 ملخص النتائج:
84	5.2 الاستنتاجات:
85	5.3 التوصيات والمقترحات:
87	المراجع:
94	الملاحق