

برنامج الإدارة التربوية

كلية التربية

عمادة الدراسات العليا

دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير

المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل

اسم الطالبة: رلى أحمد علي مصلح

الرقم الجامعي: (9910438)

المشرف: الدكتور محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الأحد بتاريخ: 2004/6/6م

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

رئيساً  
ممتحناً داخلياً  
ممتحناً خارجياً

١. د. محمد عبد القادر عابدين
٢. د. محمد العملة
٣. د. تيسير أبو ساكور

جامعة القدس

2003 - 2004م

## فهرس المحتويات

| الصفحات | الموضوع                                            |
|---------|----------------------------------------------------|
| أ       | العنوان                                            |
| ب       | بيان                                               |
| ت       | نتيجة المناقشة                                     |
| ث       | الإهداء                                            |
| ج       | شكر وعرفان                                         |
| ح       | فهرس المحتويات                                     |
| ذ       | فهرس الجداول                                       |
| ر       | فهرس الأشكال                                       |
| ز       | فهرس الملاحق                                       |
| س       | ملخص الدراسة بالعربية                              |
| ض       | ملخص الدراسة بالإنجليزية (Abstract)                |
| 1       | الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها                |
| 2       | المقدمة                                            |
| 4       | مشكلة الدراسة                                      |
| 5       | أهداف الدراسة                                      |
| 6       | أهمية الدراسة                                      |
| 7       | فرضيات الدراسة                                     |
| 7       | محددات الدراسة                                     |
| 8       | مصطلحات الدراسة                                    |
| 10      | الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة      |
| 11      | أولاً: الأدب التربوي                               |
| 11      | مقدمة                                              |
| 12      | تطور الفكر الإداري والمدارس المختلفة               |
| 15      | الفكر الإداري الإسلامي                             |
| 16      | المناخ التنظيمي                                    |
| 18      | مفهوم المناخ التنظيمي                              |
| 19      | ملامح المناخ التنظيمي                              |
| 22      | أبعاد المناخ التنظيمي                              |
| 27      | أبعاد النظام الإجرائية المؤثرة على المناخ التنظيمي |
| 28      | العناصر المكونة للمناخ التنظيمي                    |
| 30      | أدوات قياس المناخ التنظيمي                         |



| الصفحة | الموضوع                                             |
|--------|-----------------------------------------------------|
| 35     | توفير مناخ تنظيمي جيد وسليم                         |
| 38     | ثانياً: الدراسات السابقة                            |
| 38     | أ- الدراسات العربية                                 |
| 67     | ب- الدراسات الأجنبية                                |
| 76     | ج- التعليق على الدراسات السابقة                     |
| 79     | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات                    |
| 80     | منهج الدراسة                                        |
| 80     | مجتمع الدراسة                                       |
| 81     | عينة الدراسة                                        |
| 82     | أداة الدراسة                                        |
| 83     | صدق أداة الدراسة                                    |
| 84     | ثبات أداة الدراسة                                   |
| 85     | متغيرات الدراسة                                     |
| 86     | إجراءات تطبيق الدراسة                               |
| 87     | المعالجات الإحصائية                                 |
| 89     | الفصل الرابع: نتائج الدراسة                         |
| 90     | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول                      |
| 102    | النتائج المتعلقة بالأسئلة من (2-6)                  |
| 102    | نتيجة الفرضية الأولى                                |
| 104    | نتيجة الفرضية الثانية                               |
| 105    | نتيجة الفرضية الثالثة                               |
| 106    | نتيجة الفرضية الرابعة                               |
| 109    | نتيجة الفرضية الخامسة                               |
| 111    | ملخص النتائج                                        |
| 112    | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات              |
| 113    | أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول        |
| 120    | ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة من (2 - 6) |
| 120    | - مناقشة نتيجة الفرضية الأولى                       |
| 121    | - مناقشة نتيجة الفرضية الثانية                      |
| 121    | - مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة                      |
| 122    | - مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة                      |
| 123    | - مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة                      |
| 125    | - مناقشة نتيجة الفرضية السادسة                      |

| الصفحات | الموضوع                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 127     | المراجع                                                                         |
| 128     | - المراجع العربية                                                               |
| 133     | - المراجع الأجنبية                                                              |
| 135     | الملاحق                                                                         |
| 136     | - الاستبانة في صورتها الأولى                                                    |
| 139     | - قائمة بأسماء المحكمين                                                         |
| 140     | - استبانة وصف المناخ التنظيمي المدرسي                                           |
| 143     | - رسالة قسم التربية في جامعة القدس إلى مديرتي التربية والتعليم في محافظة الخليل |



## الملخص

### دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل

إعداد:

رلى أحمد علي مصلح

إشراف:

الدكتور محمد عبد القادر عابدين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل والمتمثل في المجالات الخمسة الآتية: مجال العمل القيادي، ومجال العلاقات والتواصل، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال النمو المهني، ومجال حوافز العمل. كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أية فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير مناخ تنظيمي مدرسي وذلك حسب متغيرات الدراسة المستقلة وهي المديرية، والمسمى الوظيفي، والجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل ومعلميها للعام الدراسي (2004/2003) والبالغ عددهم (4296) فرداً، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (455) فرداً، منهم (130) مديراً ومديرة، و(325) معلماً ومعلمة، وقد بلغت نسبة الاستبانات المعادة (95.4%) من مجموع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة "وصف المناخ التنظيمي المدرسي" معتمدة على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وتشتمل على (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال العمل القيادي، ومجال العلاقات والتواصل، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال النمو المهني، ومجال حوافز العمل، وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية المختلفة، وتم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.97)، وبطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون وكان معامل الثبات الكلي للأداة (0.91).

كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة، وفقراتها، وحسب متغيرات الدراسة المستقلة، كما تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way NOVA) لفحص الفرضيات، واختبار شيفيه (Scheffe test) لقياس الفروق البعدية حيثما ظهرت فروق دالة. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

1. دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة.

2. أكثر المجالات التي حازت على أعلى متوسط حسابي حسب تصورات المديرين والمعلمين هو مجال العمل القيادي بمتوسط حسابي (4.25) وكان بدرجة متوسطة، ثم مجال العلاقات والتواصل بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة متوسطة، فمجال المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة متوسطة، فالنمو المهني بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة متوسطة، وأقل المجالات كان مجال حوافز العمل بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة متوسطة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي تعزى إلى المديرية وذلك على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية باستثناء مجال حوافز العمل وذلك لصالح مديرية تربية الخليل.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي تعزى إلى الجنس وذلك على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية، حيث وجدت فروق بعدية بين حملة الأقل من بكالوريوس وحملة



البكالوريوس لصالح الأقل من بكالوريوس، كما أنه كان هناك فروق بعدية بين حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا وذلك لصالح حملة الدراسات العليا.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن دور مدير دور المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي تعزى إلى الخبرة العملية وذلك على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية.

وفي ضوء تلك النتائج، فقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات كان أبرزها:

1. إنشاء مركز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية يعنى بأمور تطوير المناخات المدرسية، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، من أجل تطوير مناخ تنظيمي سليم في المدارس الفلسطينية.

2. منح مدير المدرسة مزيداً من الصلاحيات من خلال تعزيز دوره في تطوير مناخ تنظيمي مدرسي مناسب للعمل التربوي.

3. إعادة النظر في برامج تدريب المديرين والمعلمين وتضمينها مواقف عملية من خبرات الإداريين والمعلمين من أجل تنمية مهاراتهم العملية التي تساعدهم على ممارسة أدوارهم بصورة أكثر إيجابية.

4. إعادة النظر في سياسة حوافز العمل (المادية والمعنوية) المتبعة في المدارس، وضرورة تفعيلها بما يتلاءم مع حاجات العاملين في المدارس وأهدافهم.

5. الاطلاع على تجارب الدول العربية والأجنبية في عمليات تطوير المناخات التنظيمية المدرسية والاستفادة منها قدر الإمكان بما يلائم البيئة الفلسطينية.

6. أن تقوم الوزارة بدراسات سنوية تقييمية للمناخ التنظيمي في المدارس الأساسية والثانوية للعمل على تطوير مناخاتها.

7. أن تعمل الوزارة على وضع قانون يهتم بعدد الدورات التي يأخذها المتدرب، وربطها بترقية المتدربين في سلم درجاته.

8. إجراء دراسات لاحقة لهذه الدراسة تستقصي العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي وجوانب أخرى لم تتعرض لها هذه الدراسة ك: تحصيل الطلبة الأكاديمي في موضوعات اللغة والرياضيات، اتجاهات الطلبة نحو المدرسة والمعلم والمادة الدراسية، اتجاهات الهيئة التدريسية نحو العمل، وأثر بعض المتغيرات في المناخ التنظيمي ك: حجم المدرسة، جنس المدرسة، المرحلة الثانوية، السلطة المشرفة، عمر العاملين في