

واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية \ الأردن من وجهة نظر مديري المدارس

ريما نجيب يوسف منسي*

الملخص_هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية \ الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (59) مديرة ومديرة مساعدة طبق عليهم استبانة لقياس واقع المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجه نظرهم حيث بلغ عدد فقراتها (51) فقرة. وقد تم التحقق من صدقها وثباتها. وخلصت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة تطابقت في (7) مجالات من أصل (8) على أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية/الأردن هو المناخ المفتوح الذي يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم. والمدير لا يحمل المعلمين فوق طاقتهم، كما أنه ذو طاقة عالية مثل الجميع ومتفاعل مع المعلمين من أجل تطوير المدرسة. ومع مناخ الإدارة الذاتية (5) مجالات من أصل (8)، والمناخ العائلي (4) مجالات من أصل (8)، في حين تساوت الاستجابات بين المناخ الموجه والمناخ الأبوي (2) مجال من أصل (8)، بينما لم يحصل المناخ المغلق على أي من استجابات أفراد العينة. كما لم تظهر الدراسة أي فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) في استجابات أفراد العينة تعزى لـ (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المنطقة التعليمية) في جميع مجالات الاستبانة. وأوصت الدراسة بتعميم مشروع " القيادة - من أجل - المستقبل" على معلمي المدارس في وكالة الغوث الدولية للاطلاع على الدور المنوط بالمدير/القائد، لإشراك المعلم مستقبلاً بمهام قيادية في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي. مدارس. وكالة الغوث الدولية. الأردن. مديري المدارس.

واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية\ الأردن من وجهة

نظر مديري المدارس

1. المقدمة

إن سر نجاح العملية التربوية في المؤسسات يعتمد على متغيرات عدة فطبيعة العمل داخل المدرسة ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين تقوم هذه المتغيرات بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية. ومن المصطلحات التي شاع استخدامها في الأوساط الإدارية الحديثة للإشارة إلى الملامح العامة أو الجو العام الذي يسود في مؤسسة ما " المناخ التنظيمي" [1].

إن الإدارة التربوية تتفرع إلى فروع ومن بين فروعها الإدارة المدرسية ولتحقيق أهدافها يجب أن توفر المدرسة المناخ المدرسي المناسب لأفرادها لرفع كفاية أدائهم وتحسين مردود العملية التعليمية وهو ما يسمى ب"المناخ التنظيمي" الذي يعتمد على متغيرات عدة منها طبيعة العمل داخل المدرسة ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين. من هنا فإن مدير المدرسة يؤثر ويتأثر بالمناخ التنظيمي داخل مدرسته، وكل قرار يتخذه ينعكس سلباً أو إيجاباً على مناخها التنظيمي وهذا ما أشارت إليه القرشي [2] حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري، وإن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه (104).

ولكي يقوم التعليم بمهامه ووظائفه في أحسن الأحوال فلا بد من أن يتوفر فيه مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الطالب والمعلم، وأن يكون تحت إشراف إدارة ناجحة لرفع معنويات الهيئة التدريسية للقيام بدورها المنوط بها، وإقامة علاقات إنسانية، وقيادة العمل التربوي نحو تحقيق الأهداف [3].

إن مصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، ذلك أن مقدرته الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها [4].

ويشير عباس [5] إلى أن التقدم والرقى الذي وصلت إليه المنظمات الإدارية، كان ولا يزال، نتاج العمل الدؤوب لقيادة هذه المنظمات، ومقدرة هذه القيادات على توظيف الإمكانيات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. وبعد إعداد المديرين واكتسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال الأداء الإداري المتميز، من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري.

2. مشكلة الدراسة

انطلاقاً من أن المناخ التنظيمي هو ما يمثل شخصية المؤسسة التعليمية والجو العام الذي يسودها، ويعكس التفاعلات المهنية والاجتماعية بين الأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وهو مناخ تحكمه قوانين وأنظمة ولوائح وقرارات إدارية، بالإضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في

المؤسسات التعليمية، وهو ما يمكن وصفه من خلال معرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد في هذه المؤسسة. إن المدرسة التي يسودها مناخ مريح ينعكس إيجابياً على نفسية المعلم وبالتالي على أدائه ونتائج طلبته، والعكس صحيح. لذا تطرح الدراسة السؤال التالي: ما واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر الإدارة المدرسية؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أ. أسئلة الدراسة

1. ما نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

ب. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية/الأردن من وجهة نظر مديري المدارس.

- التعرف إلى تأثير متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المنطقة التعليمية) على تقدير أفراد العينة لنمط المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية/الأردن.

ج. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من حيث أنها:

• تعمل على تسليط الضوء على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وتقويمه.

• تركز على متغيرات متنوعة (كالجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية والمسعى الوظيفي).

• تساعد إدارات المدارس في وكالة الغوث الدولية على التعرف إلى ماهية المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم مما يساعد في تبني سياسات إدارية جديدة من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية. وهذا من شأنه تحسين المناخ التنظيمي في هذه المدارس والارتقاء بصحة العاملين النفسية وبروحهم المعنوية، وينعكس بالتالي إيجاباً على نوعية العمل والخدمات. خاصة بعد قيام وكالة الغوث الدولية بتمكين مديري المدارس لديها عن طرق برنامج "القيادة من أجل المستقبل".

• يستفيد من الدراسة المعلمون كونها تعطيهم فرصة لزيادة فهمهم للمناخ الذي يعملون فيه، وفهم أنفسهم وفهم الآخرين، مما يساعدهم على القيام بعملية تقييم شاملة لهذا المناخ، والمطالبة بإجراءات الإصلاح والتغيير اللازمة.

• تتمتع هذه الدراسة بفائدة عملية إذ أنها تساعد المسؤولين وأصحاب القرار في معرفة واقع المناخ السائد في التنظيمات التعليمية والعمل على تحسين هذا الواقع.

وبالرغم من عدم اتفاقهم على تعريف محدد له إلا أنّ وجهات النظر تلاقت نحو اتجاه عام لمفهوم المناخ التنظيمي. في حين عرفه الطويل [11] بأنه: "مجموعة من المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات". أما هالين وكروف [12] فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه نتاج عملية التفاعل بين المدير والعاملين في المدرسة " ويعرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، وتؤثر في سلوك الأفراد ويكون نتاج عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين [13].

عناصر المناخ التنظيمي:
يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية التالية حسب ما أوردها حمادات [14]:
• السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط القيادي.
• الهيكل التنظيمي: ترتبط بالمركزية واللامركزية في النظام الإداري.
• تكنولوجيا العمل: من حيث تفعيل دور التكنولوجيا في إنجاز المهام.
• البيئة الخارجية: ومنها تأثير الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

أنواع المناخ التنظيمي:
أوردها رسي [15] كما يلي:
• المناخ المفتوح: يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم. وأضاف هالين وكرفت: في هذا المناخ تكون الروح المعنوية للمعلمين عالية، والمدير لا يحمل المعلمين فوق طاقتهم، كما أنه ذو طاقة عالية مثل الجميع، متفاعل مع المعلمين من أجل تطوير المدرسة [12].

• المناخ المستقل: يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر. وأضاف هالين وكرفت [12]: فالمعلمون لديهم روح معنوية عالية وإخلاص كبير نسبياً وتقل عندهم درجة التباعد بالمقابل المدير يعمل بجد بمعزل عن الآخرين، وهذا النوع يتميز بالانعزالية وقلة الاعتبار.

• المناخ الموجه: ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم. يمتاز المناخ المنضبط بجو العمل والروح المعنوية العالية، في هذا المناخ تزيد درجات الإعاقة فالمعلمون يحملون فوق طاقتهم، والتفاعل الشخصي بينهم قليل. المدير متسلط ويعمل بمعزل عن الآخرين، وهو يعمل بجد ليرى الأمور تسير بسهولة ولكن ليس بطريقة الاتصال. ويتميز هذا النوع بتأكيد الإنتاجية العالية، والإعاقة العالية، وقلة المودة [12].

• المناخ المنغلق: يعيش المسئول فيه في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار [11]. ويمتاز هذا المناخ بالفطور الذي يسود جميع الأعضاء العاملين في المؤسسة نظراً لعدم تمكّنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط المعلمين نحو الإنجاز المرضي للعمل. وبموجب هذا المناخ تسود الألفة بين المعلمين، بينما يتصف سلوك المدير في الشكلية في العمل، والتركيز على الإنتاجية [12].
• المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والأداء. وصف هذا المناخ بالجو الاجتماعي ذو

• تقدم الدراسة توصيات واقتراحات لصناع القرار يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس، بحيث تزيد من فاعلية العملية التعليمية في هذه المدارس.

• يؤمل لهذا البحث أن يكون بداية لدراسات وأبحاث أخرى، تهدف إلى استقصاء طبيعة المناخ التنظيمي في مناطق أخرى ومؤسسات أخرى في الوطن العربي عامة وفي وكالة الغوث الدولية خاصة.

د. مصطلحات الدراسة
المناخ: مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة أو الدفء والأوقات المختلفة في السنة [1]. وهو كلمة مجازية في الأدب الإداري ويستعمل تأكيداً على البيئة الداخلية للمدرسة.
التنظيم: عبارة عن توزيع لأوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء وبأقل جهد ووقت وتكلفة [6].

المناخ التنظيمي: يعرفه القربوتي [7]: "بأنه التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً".

كما أورد روبي والباكر [8] تعريفاً لكورنل (Cornell) مفاده أنّ المناخ التنظيمي هو: "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة".

ويعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة العلاقات التنظيمية التي تسود بين الإدارة المدرسية الممثلة بالمدير والمدير المساعد من جهة والبيئة التدريسية من جهة أخرى في مدارس وكالة الغوث الدولية\الأردن وفق ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي هي: 1. الألفة (الانعزالية). 2. التركيز على الإنتاجية. 3. القدوة. 4. النزعة الإنسانية. 5. التباعد. 6. الإعاقة. 7. الانتماء. 8. الشللية في العمل.
مدير المدرسة: وهو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية في تقرير تنظيمها والهيمنة القائمة عليها [9].

كما عرف عطوي [10] مدير المدرسة بأنه هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود المعلمين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.
وكالة الغوث الدولية (UNRWA): وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وتعمل على تقديم الدعم، والحماية إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم. أسست في نوفمبر/تشرين الثاني 1948م. ومقرها الرئيس في فيينا وعمان.

هـ. حدود الدراسة
1. الحدود الزمنية: تحددت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2015\2016

2. الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن\ منطقة جنوب عمان ومنطقة إربد، وذلك لتسهيل الإجراءات واسترجاع استبانات الدراسة.

3. الحدود البشرية: مديرو ومديرات المدارس\ المدرء المساعدون والمديرات المساعداات في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

3. الإطار النظري

حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ التنظيمي

المعلمين بشيء من الحزم وكم من الأداء.

3. القدوة: يقدم نموذجاً حياً وقدوة للعمل الدؤوب والجاد يقتدي بها المعلمون.

4. النزعة الإنسانية: لطيف في تعامله وإنساني، مهتم في خدمة المعلمين ومساعدتهم.

أما بالنسبة إلى سلوكيات المعلمين فقد حددها هالبن وكروفت [12] في أربعة أبعاد تشكل المناخ التنظيمي العام وهي:

1. التباعد: عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود علاقات المعلمين في المدرسة وعلاقتهم مع الإدارة.

2. الإعاقة: تزايد ثقل أعباء المعلمين بمسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.

3. الانتماء: تشير إلى حيوية ونشاط المعلمين وإلى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم مما ينعكس إيجابياً على العمل.

4. الشللية في العمل: وتشير إلى درجة التشاركية والاندماج والألفة التي تسود المعلمين وإلى إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لديهم [16].

وقد أوضح الحمادات [14] العلاقة بين أنماط المناخات التنظيمية وبعدها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1

العلاقة بين أنماط المناخات التنظيمية وأبعادها

الأبعاد المناخية	مناخ مفتوح	مناخ الإدارة الذاتية	المناخ الموجه	المناخ العائلي	المناخ الأبوي	المناخ المغلق
إعاقة	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
الألفة	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	متوسط
التباعد	منخفض	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الانتماء	عالي	عالي	عالي	متوسط	منخفض	منخفض
التركيز على الإنتاج	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	مرتفع
الشللية في العمل	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
النزعة الإنسانية	عالي	متوسط	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض
القدوة	عالي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض

3. الدراسات السابقة

من خلال البحث في الأدب المتوفر في هذا المجال، فقد تم رصد عدد من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي، أو جزئيات من الموضوع، حيث تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

الدراسات العربية:

هدفت الدراسة العمري [17] إلى معرفة السمات الشخصية لمديري المدارس تبعاً لمقياس "جوردون" كما يحددها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة التعليمية. والتعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية لمجتمع الدراسة حسب وصف المناخ المدرسي ل"هالبن وكروفت". وتشخيص وتحليل واقع العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس وأنماط المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما طبقت أداتين هما: مقياس جوردون (Gordon) للشخصية، واستبيان وصف المناخ التنظيمي OCDQ لهالبن وكروفت. وتكون مجتمع الدراسة من

جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومعلمهم وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع المعلمين بينما أخذ مجتمع المديرين بكامله. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة للسمات الشخصية للمديرين بأنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية النهارية بمحافظة جدة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في السمات الشخصية للمديرين تعزى للمؤهل والخبرة.

كما هدفت دراسة الشهري [18] إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم 38 مديراً، كما تكونت عينة الدراسة من 380 معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي

الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) وكذلك أشارت النتائج إلى أن مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)=وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة السعود [4] إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4)، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة، التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من 256 معلماً ومعلمة، تم استخدام استبانتيين، وهما: استبانة تعرف أنماط الإدارة للمديرين، ومقياس بورتر وزملائه لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين. أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين كل من الأنماط الإدارية الثاني (الاستبدادي الخير)، الثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (التشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلطي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

الدراسات الأجنبية:
قام هالين [19] بدراسة لتحديد العوامل البيئية المسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي للمدرسة، استخدم لذلك استبانة وصف المناخ التنظيمي المكونة من (64) فقرة تم توزيعها على ثمانية متغيرات حددت باستخدام التحليل العاملي على مستوى الفقرات، أربعة منها تتعلق بسلوك مدير المدرسة، والأربعة الأخرى تتعلق بسلوك المعلمين. تألفت عينة الدراسة من (71) مدرسة ابتدائية تم اختيارها من جميع المناطق في الولايات المتحدة وبلغ عدد العاملين فيها (1151) فرداً اعتبروا أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة باستخدام التحليل العاملي على مستوى المتغيرات إلى تحديد ثلاثة عوامل رئيسة مسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي للمدرسة هي: الحاجات الاجتماعية، وتصف سلوك الأفراد الموجه نحو إشباع حاجاتهم الفردية أو نحو بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين؛ والروح المعنوية وتعكس التفاعل بين القائد والمجموعة؛ والضبط الاجتماعي ويمثل سلوك المدير في توجيه وضبط ممارسات العاملين معه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما دراسة لوفلاندي [20] فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين المناخ

1429/1428هـ. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وتكونت من شقين: الأول: استبانة مديري المدارس وتكونت من 44، موزعة على محورين: محور المناخ التنظيمي وتمثل في 21 عبارة، ومحور أساليب إدارة الصراع وتمثل في 23 عبارة. والثاني: استبانة المعلمين وتكونت من 47 فقرة، موزعة على محورين: محور المناخ التنظيمي وتمثل في 27 عبارة، ومحور أساليب إدارة الصراع وتمثل في 20 عبارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها 4.41. كما أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها 3.97. وأظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً من وجهة نظر مديري المدارس هما: الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكتيقي والأسلوب التجنبي. وكذلك فقد أظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً هما: الأسلوب التجنبي والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكتيقي والأسلوب التنافسي. وأظهرت النتائج أنه توجد فروق حول مستوى المناخ التنظيمي، وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس وفقاً لمتغير المهنة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين. وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المناخ التنظيمي وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، لصالح ذوي المؤهل الأعلى، والخبرة الأعلى. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي والأسلوب التكتيقي من أساليب إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية، ووجود علاقة سالبة للأسلوب التجنبي، وعلاقة ضعيفة للأسلوب التنافسي.

وأجرى الحارثي [13] دراسة هدفت إلى تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من (40) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين والتابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي الحالي، وقد مثلوا جميع مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبيان من محورين: الأول: تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي). والمحور الثاني: أداة قياس مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من إعداد الباحث. واستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) وأن مستوى الرضا

الاستبانات تبين أن الأفراد الذين لهم خبرة طويلة في مجال العمل أبدوا نوعاً من الرضا أكثر من الموظفين الأقل خبرة بالنسبة لبيئة العمل عندهم لأنهم لا يحبون تغييرها وقد اعتادوا عليها، علاوة على ذلك فإن قديمي الخبرة يتمتعون بوضع أفضل ومراكز أعلى من قليلي الخبرة ويتلقون مكافأة وحوافز أكثر، لذلك فإنهم ينظرون إلى مناخ العمل بشكل إيجابي أكثر. كما دلت النتائج على أن العوامل الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي) لم يلعب دوراً بارزاً في توضيح الفروقات في انطباق الموظفين بالنسبة لبيئة العمل. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات ربطت المناخ التنظيمي بعوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي كما في دراسة الحارثي [13] ودراسة لوفلاندي [20] ودراسة جاهاناشاه [21]. وهناك دراسات أخرى ربطت المناخ التنظيمي بالسمات الشخصية للقائد كما في دراسة العمري [17] ودراسة هايكنز [22] على أساس أن شخصية القائد هي السمة المحددة لطبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسة مع إغفال دور المعلم.

وهناك من أطلق العنان لخيال الموظف في تحديد ورسم ملامح عمل جاذبة وتصور لمناخ تنظيمي عالي الجودة مثل دراسة أبو بكر [23].

كما ويظهر أن جميع الدراسات السابقة قد استخدمت الاستبانة كأداة للبحث لمناسبتها لمثل هذه الدراسات المسحية الوصفية. لذلك رأت الباحثة ضرورة الربط بين تأثير المدير وتأثير المعلم أيضاً على إيجاد ورسم المناخ التنظيمي داخل المدرسة وذلك من وجهة نظر مدير المدرسة نفسه وليس من خلال تقييم المعلم.

وبذلك تكون هذه الدراسة حسب إطلاع الباحثة من الدراسات الحديثة التي تدرس واقع المناخ التنظيمي لدى مدارس وكالة الغوث الدولية /الأردن من وجهة نظر مديري المدارس خاصة بعد قيام وكالة الغوث الدولية بتمكين مديري المدارس لديها عن طرق برنامج "القيادة من أجل المستقبل" ودراسة أثر هذا البرنامج على تصور مديري المدارس لواقع المناخ التنظيمي لديهم.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي التحليلي للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري/ات ومديري/ات مساعدين/ات في وكالة الغوث الدولية في الأردن وعددهم 306 مديرة/ة، مديرة/ة مساعداً/ة خلال العام الدراسي 2015/2016م، وتم أخذ منطقة جنوب عمان ومنطقة إربد كعينة للدراسة والبالغ عدد أفرادها (159) مديرة/ة، مديرة/ة مساعداً/ة تم استرجاع (59) استبانة منها ما نسبته (32%) من مجتمع الدراسة والجدول (1) يبين ذلك:

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

وأجرى جاهاناشاه [21] دراسة حاول فيها الوقوف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند المديرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجامعات مختارة في ثلاث من ولايات الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (256) إدارياً في كليات المجتمع، واستخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي، واستبانة دليل وصف المهنة، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ذي دلالة بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي للمعاهد والكليات العليا والرضا الوظيفي للإداريين والأكاديميين.

وتفحصت دراسة هايكنز [22] تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية. تم قياس ومقارنة التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات السلوكيات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي، والبحث في ثلاثة مؤشرات لسلوك المدير المنفتح وهي: الداعم، والموجه، والمتقيد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التألف، والالتزام، والسلوك المتحرر، وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشر إجمالي انفتاحية المدرسة. تم جمع البيانات من خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم بلغت نسبة الإجابة (50) إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و133 معلماً. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العنقودي مزدوج الأبعاد عن طريق برمجيات مصممة خصيصاً لتفسير النتائج. وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية واستبانة صممها الباحث لجمع معلومات ديمغرافية. وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحاً، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعياري فإن المعلمين تصوروا مناخاً انفتاحياً. وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطاً دون المعدل فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

أخيراً جاءت دراسة أبو بكر [23] بعنوان نحو مكان عمل عالي الأداء تحقيق مناخ مشترك والتحديات التي تواجه ذلك في جامعتي الشارقة، والإمارات العربية المتحدة وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وزعت على 600 موظف من جميع الدرجات، اختبروا من 17 مؤسسة في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال تحليل ودراسة

خصائص عينة الدراسة بحسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
39.0	23	ذكر	الجنس
61.0	36	أنثى	
71.2	42	بكالوريوس	المؤهل العلمي
28.8	17	دراسات عليا	
52.5	31	مدير	الوظيفة
47.5	28	مساعد مدير	
18.6	11	عشر سنوات فأقل	الخبرة
81.4	48	أكثر من 10 سنوات	
62.7	37	عمان	المنطقة
37.3	22	إربيد	
100.0	59	المجموع	

وتحمل الأرقام من (26 إلى 33).
 البعد السادس: الانتماء من قبل المعلم، ويشتمل على ست فقرات،
 وتحمل الأرقام من (34 إلى 39).
 البعد السابع: الألفة بين المعلمين، ويشتمل على ست فقرات، وتحمل
 الأرقام من (40 إلى 45).
 البعد الثامن: التباعد للمعلمين، ويشتمل على ست فقرات، وتحمل
 الأرقام من (46 إلى 51).
 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرض الأداة
 بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة
 التدريس في جامعة الطائف/المملكة العربية السعودية، وعددهم (10)
 أعضاء، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حولها. وبعد إجراء التعديلات اللازمة
 أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (51) فقرة، وبذلك
 عدت أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس إحصائياً، تم استخراج
 معاملات ارتباط فقرات كل بعد في المقياس مع الدرجة الكلية للبعد في
 عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30)، حيث أن
 معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة
 معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه،
 وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي
 تنتمي إليه ما بين (0.37-0.89)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول 3

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بعد

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
مع -		مع -		مع -	
**79	35	**78	18	**88	1
**88	36	**51	19	**89	2
**71	37	**59	20	**89	3
**80	38	**59	21	**63	4
**72	39	**69	22	**79	5
**87	40	**71	23	*37	6

واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية\ الأردن من وجهة نظر مديري المدارس

ربما منسي					
**84	41	**81	24	**51	7
**81	42	**53	25	**69	8
**79	43	**77	26	**56	9
**80	44	**71	27	**74	10
**87	45	**84	28	**74	11
**79	46	**54	29	**74	12
**80	47	**68	30	**85	13
**71	48	**77	31	**83	14
**54	49	**87	32	**67	15
**69	50	**79	33	**70	16
**71	51	**80	34	**72	17

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
 ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).
 وتجدد الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. ثبات أداة الدراسة:
 للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول 4

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.87	0.88	الشلية
0.70	0.91	الاهتمام بالإنتاج
0.84	0.83	القدوة
0.72	0.85	العلاقات الإنسانية
0.83	0.89	الإعاقة
0.86	0.90	الانتماء
0.90	0.92	الألفة للمعلمين
0.75	0.87	التباعد للمعلمين

د. متغيرات الدراسة
 اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:
 أولاً: المتغيرات المستقلة.
 *متغير الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
 *متغير المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس، دراسات عليا).
 *متغير المسعى الوظيفي: وله مستويان (مدير، مدير مساعد).
 *متغير عدد سنوات الخبرة: وله مستويان (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
 متغير المنطقة التعليمية: وله مستويان (جنوب عمان، إربد).
 ثانياً: المتغيرات التابعة:
 استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس.
 تصحيح أداة الدراسة:
 تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة. بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:
 الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1).
 عدد الفئات المطلوبة (3)
 $5-1 = 1.33 = 3$
 وبالتالي تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:
 من 1.00- 2.33 منخفض
 من 2.34- 3.67 متوسط
 من 3.68- 5.00 مرتفع

6. النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس؟
 وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناخ التنظيمي السائد في مدارس الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس؟
 وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناخ التنظيمي السائد في مدارس الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	العلاقات الإنسانية	4.52	.382	مرتفع
2	3	القدوة	4.43	.511	مرتفع
3	7	الألفة للمعلمين	4.10	.573	مرتفع
4	6	الانتماء	4.03	.695	مرتفع
5	5	الإعاقة	3.30	.788	متوسط
6	2	الاهتمام بالإنتاج	3.07	.577	متوسط
7	1	الشللية	2.88	.812	متوسط
8	8	التباعد للمعلمين	2.02	.448	منخفض

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.02-4.52)، حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.52) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثانية القدوة بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة الألفة للمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبمستوى مرتفع، بينما جاء التباعد للمعلمين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.02) وبمستوى منخفض. وتطبيق النتائج على العلاقة بين أنماط المناخات التنظيمية وأبعادها كما وضحتها الحمادات [14] كما في الجدول التالي:

جدول 6

نسب تقييم أفراد العينة لأنماط المناخ التنظيمي في مدارسهم حسب استجاباتهم على الأبعاد المناخية الثمانية

أنماط المناخ	نسبة للتوافق
المناخ المفتوح	8/7
مناخ الإدارة الذاتية	8/5
المناخ العائلي	8/4
المناخ الموجه	8/2
المناخ الأبوي	8/2
المناخ المغلق	8/0

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في المناخ التنظيمي في مدارس الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة، والمستوى الوظيفي، ولبين الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول التالية توضح ذلك: أولاً: الجنس:

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على المناخ التنظيمي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الشللية	23	3.03	.801	1.096	57	.278
أنثى	36	2.79	.817			
الاهتمام بالإنتاج	23	2.93	.511	-1.533	57	.131
أنثى	36	3.16	.604			
القدوة	23	4.40	.497	-.341	57	.734
أنثى	36	4.44	.527			
العلاقات الإنسانية	23	4.56	.391	.655	57	.515
أنثى	36	4.49	.380			
الإعاقة	23	3.47	.674	1.289	57	.203
أنثى	36	3.20	.844			
الانتماء	23	3.93	.538	-.874	57	.386

واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية\ الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ربما منسي

			.779	4.10	36	أنثى	
.158	57	-1.429	.659	3.96	23	ذكر	الألفة بين المعلمين
			.503	4.18	36	أنثى	
.605	57	.521	.565	2.06	23	ذكر	التباعد للمعلمين
			.360	2.00	36	أنثى	

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ثانياً: المؤهل العلمي $(\alpha = 0.05)$ تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على المناخ التنظيمي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.091	57	1.722	.834	3.00	42	بكالوريوس	الشللية
			.700	2.60	17	دراسات عليا	
.996	57	.005	.611	3.07	42	بكالوريوس	الاهتمام بالإنتاج
			.498	3.07	17	دراسات عليا	
.440	57	.777	.524	4.46	42	بكالوريوس	القدوة
			.485	4.34	17	دراسات عليا	
.143	57	1.484	.373	4.56	42	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
			.391	4.40	17	دراسات عليا	
.900	57	-.127	.832	3.29	42	بكالوريوس	الإعاقة
			.688	3.32	17	دراسات عليا	
.971	57	-.037	.716	4.03	42	بكالوريوس	الانتماء
			.660	4.04	17	دراسات عليا	
.056	57	1.950	.508	4.19	42	بكالوريوس	الألفة بين المعلمين
			.676	3.87	17	دراسات عليا	
.289	57	-1.070	.410	1.98	42	بكالوريوس	التباعد للمعلمين
			.530	2.12	17	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ثالثاً: المسمى الوظيفي $(\alpha = 0.05)$ تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.

جدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المستوى الوظيفي على المناخ التنظيمي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	
.770	57	-.294	.863	2.85	31	مدير	الشللية
			.767	2.91	28	مدير مساعد	
.884	57	.147	.593	3.08	31	مدير	الاهتمام بالإنتاج
			.568	3.06	28	مدير مساعد	
.973	57	-.034	.477	4.42	31	مدير	القدوة
			.555	4.43	28	مدير مساعد	
.169	57	-1.392	.353	4.45	31	مدير	العلاقات الإنسانية
			.407	4.59	28	مدير مساعد	
.536	57	-.623	.835	3.24	31	مدير	الإعاقة
			.741	3.37	28	مدير مساعد	
.966	57	.043	.792	4.04	31	مدير	الانتماء
			.583	4.03	28	مدير مساعد	
.506	57	-.669	.649	4.05	31	مدير	الألفة بين المعلمين
			.483	4.15	28	مدير مساعد	
.156	57	-1.438	.505	1.94	31	مدير	التباعد للمعلمين
			.363	2.11	28	مدير مساعد	

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (5) - حزيران 2017

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية رابعاً: الخبرة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسعى الوظيفي في جميع الأبعاد.

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة على المناخ التنظيمي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	
.438	57	.782	.614	3.05	11	10 سنوات فأقل	الشللية
			.851	2.84	48	أكثر من 10 سنوات	
.181	57	-1.353	.389	2.86	11	10 سنوات فأقل	الاهتمام بالإنتاج
			.604	3.12	48	أكثر من 10 سنوات	
.449	57	.762	.438	4.53	11	10 سنوات فأقل	القدوة
			.528	4.40	48	أكثر من 10 سنوات	
.254	57	1.151	.296	4.64	11	10 سنوات فأقل	العلاقات الإنسانية
			.397	4.49	48	أكثر من 10 سنوات	
.353	57	-936	.673	3.10	11	10 سنوات فأقل	الإعاقاة
			.811	3.35	48	أكثر من 10 سنوات	
.678	57	-417	.402	3.95	11	10 سنوات فأقل	الانتماء
			.748	4.05	48	أكثر من 10 سنوات	
.655	57	.450	.465	4.17	11	10 سنوات فأقل	الألفة بين المعلمين
			.598	4.08	48	أكثر من 10 سنوات	
.368	57	-908	.411	1.91	11	10 سنوات فأقل	التباعد للمعلمين
			.456	2.05	48	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية خامساً: المنطقة التعليمية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع الأبعاد.

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المنطقة التعليمية على المناخ التنظيمي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة	
.602	57	.524	.782	2.92	37	عمان	الشللية
			.874	2.81	22	إربد	
.618	57	-.501	.590	3.04	37	عمان	الاهتمام بالإنتاج
			.564	3.12	22	إربد	
.440	57	-.778	.553	4.39	37	عمان	القدوة
			.436	4.49	22	إربد	
.581	57	-.555	.378	4.50	37	عمان	العلاقات الإنسانية
			.396	4.55	22	إربد	
.889	57	.141	.706	3.31	37	عمان	الإعاقاة
			.926	3.28	22	إربد	
.114	57	-1.606	.665	3.92	37	عمان	الانتماء
			.719	4.22	22	إربد	
.095	57	-1.695	.609	4.00	37	عمان	الألفة بين المعلمين
			.479	4.26	22	إربد	
.664	57	-.437	.486	2.00	37	عمان	التباعد للمعلمين
			.383	2.05	22	إربد	

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

تعزى لأثر المنطقة في جميع الأبعاد. بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (-2.02)

4.52)، حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بأعلى

7. مناقشة النتائج

إحصائية حول السمات الشخصية لمدير المدرسة التي تؤثر في المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي والخبرة العملية. بالإضافة لذلك لا تلغي الباحثة أثر التمكين الوظيفي الذي تركه برنامج "القيادة من أجل المستقبل" المقدم من وكالة الغوث الدولية لمديري/ات المدارس والمديرين/ات المساعدين فيها، والذي تم تدريب الإدارة المدرسية فيه على آلية تطوير المناخ التنظيمي من أجل التعليم والتعلم.

واستجابات أفراد العينة بدون وجود أثر لتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة، المنطقة التعليمية) يدل على نسبة تقدير مديري المدارس والمساعدين مدى تمكّنهم من مهارة آلية تطوير المناخ التنظيمي من أجل التعليم والتعلم. وهذا يتناسب مع عباس [5] "ويعد إعداد المديرين واكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال الأداء الإداري المتميز، من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري".

8. التوصيات

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

- تعميم مشروع " القيادة - من أجل - المستقبل" على معلمي المدارس في وكالة الغوث الدولية للاطلاع على الدور المنوط بالمدير/القائد، لإشراك المعلم مستقبلاً بمهام قيادية في المدرسة.
- إجراء مزيد من الأبحاث التربوية والدراسات حول علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بالعمل الإداري في المدارس مثل: (العنف، العلاقة مع المجتمع المحلي، تحصيل الطلبة، نسب الغياب، التسرب..).
- تبني نظام اللامركزية بإشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات التي لها علاقة ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة مثل التشكيلات، المقابلات الشخصية للمعلمين الجدد، اختيار البرامج الملائمة لتطوير استراتيجيات التعليم. وذلك لضمان انتماء ودافعية المدير للقرارات الإدارية والعمل الإداري.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] الخطيب، أحمد. (2006). تجديديات تربوية وإدارية. جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث: الأردن.
- [2] القرشي، ليلى حسن عبدالله. (1425هـ). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [3] ستراك، رياض. (2004م). دراسات في الإدارة التربوية. دار وائل، عمان: الأردن.
- [4] السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (5)، عدد (3).
- [5] عباس، علي. (2004). أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

متوسط حسابي بلغ (4.52) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثانية القدوة بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة الألفة للمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبمستوى مرتفع، بينما جاء التباعد للمعلمين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.02) وبمستوى منخفض.

وبتطبيق النتائج على العلاقة بين أنماط المناخات التنظيمية وأبعادها كما وضحتها الحمادات [14]، فقد وجد أن استجابات أفراد العينة تطابقت في (7) مجالات من أصل (8) على أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية/الأردن هو المناخ المفتوح الذي يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم. والمدير لا يحمل المعلمين فوق طاقتهم، كما أنه ذو طاقة عالية مثل الجميع ومتفاعل مع المعلمين من أجل تطوير المدرسة. ومع مناخ الإدارة الذاتية (5) مجالات من أصل (8)، والمناخ العائلي (4) مجالات من أصل (8)، في حين تساوت الاستجابات بين المناخ الموجه والمناخ الأبوي (2) مجال من أصل (8)، بينما لم يحصل المناخ المغلق على أي من استجابات أفراد العينة.

ويعود هذا التفاوت حسب دراسة هالبن [19] إلى ثلاثة عوامل رئيسة مسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي للمدرسة هي: الحاجات الاجتماعية، وتصرف سلوك الأفراد الموجه نحو إشباع حاجاتهم الفردية أو نحو بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين؛ والروح المعنوية وتعكس التفاعل بين القائد والمجموعة؛ والضبط الاجتماعي ويمثل سلوك المدير في توجيه وضبط ممارسات العاملين معه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وحسب ما أسفرت عنه نتائج دراسة العمري [17] بوجود علاقة بين السمات الشخصية للمدير والمناخ التنظيمي في المدرسة. ودراسة الشهري [18] بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التعاوني والتشاركي للمدير في إدارة الصراع وبين مستوى المناخ التنظيمي. ودراسة السعود [4] أن مديري المدارس يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. وتعزو الباحثة السبب إلى أن وكالة الغوث الدولية UNRWA ومن خلال تعريفها بأنها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، ومن خلال هذا التعريف الذي يتوقع وجود ألفة طبيعية بين موظفيها وبين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين الإدارة والطلبة والمعلمين والطلبة أنفسهم والمدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته، حيث يتم بناء مدارس وكالة الغوث الدولية في أكثر المناطق تركيزاً لوجود الفلسطينيين فيها، حيث تجمعهم وحدة الهدف والمصير والثقافة واللغة والتاريخ.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية في جميع الأبعاد. وهذا يتعارض مع دراسة الجارثي [13] والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة المناخ التنظيمي في المدارس تعزى لتغيرات الدراسة. وتتناسب جزئياً ونتائج دراسة العمري [17] والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة

- والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشور. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- ب. المراجع الأجنبية
- [9] Rountree, Derek, (1981). Adictionary of education, Harper & Row Puplisher.
- [12] Halpin, W, & Croft, B, (1962). "The organizational climate of school" Education. (ERIC) Document Reproduction service No, ED..2-897
- [16] Hoy, W, W, and Miskel. C, G, (1978). Educational Administration. (3rded.). New York: Random House.
- [19] Halpin, A. W. (1966). Theory and research in administration. New York: The Macmillan company.
- [20] Lofland G. P (1985), "The study of The relationship between organizational climate and job satisfaction of teacher in selected school: The Destrict of Cohumbia "I", Dissertation Abstract International, Vol. 45,N o,6,P466.
- [21] Jahanshah, B. (1985). "The relationship between organizational climate and job satisfaction of academic administration in selected community and universities". Dissertation Abstract International. 4(10).2939-3075.
- [22] Haykins, T, L, (2002). "Principal leadership and organizational climate: a study of perceptions of leadershp behavior on school climet in international school, Dissertation Abstracts International 62,11,P36.
- [23] Abubakr M. Suliman. (2005) "Towards a high-performance Workplace: managing corporate climate and conflict, University of Sharjah ,Sharjah United Arab Emirates. vol. 42(5). P.721-733.
- [6] الحقييل، سليمان. (1406هـ) الإدارة المدرسية وتنمية قواها البشرية. دار عالم الكتب: الرياض.
- [7] القريوتي، محمد قاسم. (2000م). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط (3). دار الشروق: عمان.
- [8] روبي، أحمد عمر، والباكر، جمال محمد. (1995). أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجههم نحو القوة الاجتماعية، مجلة كلية التربية، المجلد (19)، العدد (1).
- [10] عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاته العملية، الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- [11] الطويل، هاني عبدالرحمن صالح. (2001م). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط2، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- [13] الحارثي، عبدالله عوض (1430هـ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشور. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- [14] حمادات، محمد حسن. (2008م). السلوك التنظيمي. دار الحامد، عمان: الأردن.
- [15] رسمي، محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر: الإسكندرية: مصر.
- [17] العمري، عبدالله بن مشرف سعيد. (1426هـ). السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية للبنين النهارية للمرحلة الثانوية بمحافظة جدة التعليمية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشور. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- [18] الشهري، سلطان بن حسن عبد الرحمن. (1429هـ). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف

THE REALITY OF THE ORGANIZATION CLIMATE IN UNRWA SCHOOLS \ JORDAN, BY SCHOOL PRINCIPALS PERSPECTIVES

REEMA N. ALMANSY
UNRWA - Jordan

ABSTRACT_ This study aimed at recognizing the type of organizational climate in UNRWA schools in Jordan by school principals perspectives , through selecting a random sample consisted of (59) school principals and assistants. To achieve the aims of the study, the researcher developed a questionnaire which included (51) items. The verification of validity and reliability was applied. The study concluded a number of findings, including: Responses of sample members in (7) areas of (8) agree that (Open Climate) is their organization climate which Employees are characterized by high morale and a degree of cohesion and synergy school principal does not hold the teachers over their energies, and he has high-energy like everyone else and interactive with the teacher in order to develop the school. Autonomous Climate (5) of (8), Familiar Climate (4) of (8), Controlled Climate and Parental Climate (2) of (8), Closed Climate (0) of (8). And There aren,t any statistical differences at ($\alpha=0.05$) in the sample responses referring to the social type, academic qualification, job title, experience, educational area. The study recommended Mainstream "Leadership for the future" project on school teachers in UNRWA to show the assigned manager / leader role to help teachers to involve in future leadership duties at the school.

KEY WORDS: Organization Climate, School, UNRWA, Jordan, School Principals.