

المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

أ. فريح عبد الله بركه الشمري

معلم مدرسة وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتم بناء استبانة مكونة من (٥٦) فقرة وزعت في (٦) وزعت على (٢٠) مديرا ومديرة مدرسة و(٤٣٦) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر التقديرات لوجهات المديرين حول تحديد نوع المناخ التنظيمي في تلك المدارس هي التي تتعلق بمجالات الإجراءات والسياسات، ومجال الحوافز، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والعلاقات والاتصالات. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين والمعلمين على فقرات مجالات الدراسة باستثناء مجالي الأسلوب الإداري والعلاقات والاتصالات وكانت لصالح المعلمين. في ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة الاهتمام بالحوافز الخاصة بالعمل بصورة أكثر فاعلية، وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين في المؤسسات التربوية من المديرين والمعلمين رفع كفاياتهم المعرفية والمهارات اللازمة للعمل.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، المدارس الثانوية.

The organizational climate in secondary schools for boys in the city of Hail in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of teachers and principals

Farih Abdullah Barakah Al-Shammari

Abstract

This study aimed to identify the reality of the organizational climate in secondary schools for boys in the city of Hail in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of teachers and principals. and a teacher. The study reached a set of results, the most important of which are: that the most estimates of the principals' views on determining the type of organizational climate in these schools are those related to the areas of procedures and policies, the area of incentives, decision-making and powers, and relations and communications. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the estimates of the principals and the teachers on the items of the fields of study except for the areas of administrative style and relations and communication, and it was in favor of the teachers. In the light of the results of the study, the study presented a set of recommendations, most notably: the need to pay more attention to incentives for work in a more effective manner, and to increase interest in training workers in educational institutions, including managers and teachers, to raise their knowledge and skills necessary for work.

Keywords: *organizational climate, secondary schools.*

• المقدمة:

ي اتسمت الإدارة قديماً بالبساطة وعدم التعقيد نظراً لبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها، فكانت تعتمد على السمات الشخصية للرئيس. ثم بدأت تتطور بتقدم العلم والمعرفة ونتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم الحديث منذ قيام الدورة الصناعية، أخذت المؤسسات تتعدّد تركيبياً ووظيفياً، فزادت الحاجة إلى وجود قيادة فاعلة تضمن حسن سير المؤسسة أو المنظمة وتعمل على تحسين أداء العاملين، ورفع كفاءة الإنتاج.

وأن ظهور النظريات الإدارية المختلفة على أنها ليست هدفاً بحد ذاتها، وإنما وسيلة أو خارطة، توفر التوجيه اللازم للممارسات الإدارية وأن إدارة النظم التربوية وقيادتها في حالة غياب نظرية جيدة تقود فعاليتها إلى مجرد تخطيط عشوائي يعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ (الطويل، ٢٠١٠). وقد ظهرت العديد من النظريات الإدارية التي نمت وترعرعت عبر مرورها باجتهادات إنسانية متعددة حيث تجد منها:

نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية، ونظرية المبادئ الإدارية تلتها حركة العلاقات الإنسانية والسلوكية ثم جاءت بعدها نظرية النظام الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات التربوية والصناعية والتجارية كنظام متكامل يتكون من العاملين وبيئة العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة مما ينتج السلوك المرغوب به نتيجة تفاعل تلك المكونات بعضها مع بعض. وترى نظرية النظم أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاملون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف المنظمة ورضاهم عن العمل الذي يقومون به في نفس الوقت، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادة المنظمة الإدارية ومن هنا تبرز أهمية القيادة في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل وتحقيق الأهداف في النظام التربوي (كنعان، ١٩٩٥).

أما عن المناخ التنظيمي الذي يُعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة، فقد تزايد الاهتمام به باعتباره أحد أهم الموضوعات ذات العلاقة بالمنظمة وبالكثير من أبعادها، بحيث يظهر التأثير عليها بشكل مباشر وملحوظ هذا وقد ثار حول هذا الموضوع الكثير من الجدل في الآونة الأخيرة بين الكتاب والباحثين وقد تركّز جدلهم حول العديد من المجالات المرتبطة بالمناخ التنظيمي من أبرزها: ماهية المناخ التنظيمي وعلاقته بكل هـ ن الرضا ال وظيفي وصراع الدور والقوة الاجتماعية و الروح المعنوية والإنتاجية وغيرها من العوامل (عكاشة، ١٩٨٩).

ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي في حقيقة أمره هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة منها: أسلوب معاملة المديرين لمروسيهم وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف والمرامي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وطبيعة العلاقات بين العاملين في النظام. كما يتأثر المناخ التنظيمي بمتغير الجو العام، الذي يسود البيئة الخارجية التي يعمل فيها النظام وبمستواها الحضاري واستقرارها وأمنها، ويهدى سيادة الأبعاد الشورية والديمقراطية فيها (الطويل، ٢٠١٠).

ويري الشريدة (١٩٩١) "أن المنظمات التي أخذت بدراسة وتحليل مناخها التنظيم - ي وحاولت معالجة النفرات فيها ازدادت فاعليتها، وارتفع مستوى أداء العاملين". وقد استخدم رجال الإدارة مصطلح "المناخ المؤسسي" ثم استخدموا المناخ التنظيمي للمؤسسة، دون أن يكون هناك تعريف محدد لهذا المصطلح، ويعتبر هذا المصطلح من المصطلحات الإدارية التي يصعب تعريفها.

وقد طبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر بها. ومن هذا المنطلق، فإن مصطلح "المناخ التنظيمي يمكن أن يُعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل ضمنها الفرد فتؤثر على اتجاهاته وإداراته وتتضمن مجموعة الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات مثل الهيكل التنظيمي والنمط القيادي، والسياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال ووسائله.... الخ. فالسلوك التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة، ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز؛ لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (المغربي، ١٩٩٥).

وقد عرف هوي وميسكي (Hoy & Miskel, 1978) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص والمميزات التي تميز مدرسة عن أخرى وتؤثر على سلوك الناس فيها. ويعرف (الطويل، ٢٠١١) المناخ التنظيمي على ضوء ما ورد في الأدب التربوي من تعريفات بأنه مجموعة المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات. فالمحافظة على وجود مناخ تنظيمي سليم في المؤسسة التعليمية وتلبية حاجات النماء الطلابي، تأتي على قمة سلم الأولويات لدى الإدارة وأن تعزيز العلاقات وزيادة الثقة والمشاركة في المسؤولية، تعتبر من الجوانب الصحية في المنظمة، وتحقيق الراحة النفسية لأفراد المنظمة (Sergiovanni, et al, ١٩٨٧) وبشكل عام يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للنظام ببعده الشخصية بالنسبة للإنسان حتى أن البعض اقترح تسمية المناخ التنظيمي (Organizational Climate) بشخصية النظام (Organization Personality) (الطويل، ٢٠١١).

ولما كانت المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية، عينة الدراسة، فإن من المتوقع أن لهذه المدارس متاحا تنظيميا خاصا بها، يميزها عن غيرها من المدارس الثانوية في مدن المملكة العربية السعودية. ذلك أن هذه المدينة تتميز عن حيت الموقع الجغرافي الذي يقع في وسط المملكة العربية السعودية ويؤثر بدوره على طبيعة السكان ووضعهم الاجتماعي، وأن ارتفاعها النسبي عن سطح البحر أدى إلى اعتدال مناخها نسبيا في فصل الصيف .

وبالنظر إلى التعليم في مدينة حائل قبل توحيد المملكة العربية السعودية، كان يعتمد على حلقات المساجد، حيث يقوم العلماء بتعليم تلاميذهم القراءة والكتابة بجانب العلوم الدينية. وكان هناك عدد من المدارس الدينية مثل مدرسة المرشدي، ومدرسة ابن مرعي ومدرسة الشيخ شكر بن حسين ومدرسة سبيل الرشاد التي افتتحها الشيخ سليمان السكيت والتي تعتبر أول مدرسة نظامية. وبعد توحيد المملكة العربية السعودية عام (١٣٤٠هـ / ١٩٢١م) على يد الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود (يرحمه الله) تم افتتاح أول مدرسة حكومية نظامية ابتدائية والتي أطلق عليها اسم السعودية في عام (١٣٥٦هـ / ١٩٣٧م). ونتيجة لاهتمام الدولة بالتربية والتعليم والنمو السكاني المضطرد و: زائد الإقبال على التعليم توالى افتتاح المدارس في مختلف المراحل للبنين والبنات حيث افتتح في مدينة حائل عدد من المؤسسات التربوية التعليمية والثقافية من أبرزها كلية إعداد المعلمين.

التي تمنح درجة البكالوريوس في تخصصات علمية وأدبية والجامعة العربية المفتوحة وكلية المجتمع، والكلية التقنية ومعهد صحي. ويتبع إدارة تعليم البنين بمدينة حائل عدد من المدارس حيث بلغ عدد المدارس في مدينة حائل تسعا وأربعين مدرسة ابتدائية وإحدى وثلاثين مدرسة متوسطة وعشرين مدرسة ثانوية .

كما حضي تعليم البنات في منطقة حائل باهتمام كبير من قبل الدولة حيث تم إن شاء معهد صحي وكلية تربية تمنح درجة البكالوريوس في تخصصات علمية وأدبية، ويتبع إدارة

تعليم البنات في مدينة حائل عدد من المدارس في جميع المراحل حيث بلغ عددها المدارس الابتدائية سبعا وخمسين مدرسة وثمان وعشرين متوسطة وعشرين مدرسة ثانوية. وما زالت تشهد منطقة حائل في الوقت الحالي تطورا كبيرا في جوانب متعددة، وعلى رأسها التربية والتعليم في ظل جهود أمير المنطقة صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن عبد المحسن آل سعود حيث دفع مسيرة التعليم في المنطقة بشكل ملفت للأنظار. وقد كان له دور كبير في إنشاء الصرح العلمي الكبير وهو إنشاء جامعة حائل التي ستخدم طلاب وطالبات منطقة حائل والمناطق المجاورة بمنحها درجة البكالوريوس في تخصصات مختلفة.

• الدراسات السابقة:

وهناك دراسة ميرفي (Murphy,1999) والتي هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي. للمدرسة الثانوية الكاثوليكية في الولايات المتحدة، وما يمكن تحقيقه من خلال وجود مناخ إيجابي، من خلال دراسة لعينة من المدارس على الرغم من الاختلافات المؤسسية، حيث تم استخدام عدد من العناصر بهدف تقييم عدد من مواصفات المدارس والعوامل المالية - المادية - للمدارس، فضلا عن التركيب الديمغرافي وتشكيل العاملين في المدرسة (معلمين وإداريين)، ومهمة المدرسة، كما يلاحظ من خلال مناهجها وخيارات الخدمات التي تقدمها للمجتمع، فضلا عن عوامل أخرى. وتم بحث هذه المتغيرات حسب النموذج (هوي وتارتر وكوت كامب) (Tarter&KottKamp,Hoy) المستمدة من الأداة التي طورت لهذا الغرض واستبانة وصف المناخ التنظيمي ذات الأبعاد الأربعة التي تبحث في العوامل الاجتماعية والثقافية والعرقية والاقتصادية.

أما دراسة سترنجهام (Stringham,2000) فقد حللت الأساليب القيادية والطرق المفضلة للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية الناجحة في ولاية نيوجرسي بالولايات المتحدة والمناخات التنظيمية المتوفرة في تلك المدارس. فضلا عن ذلك بحثت هذه الدراسة العلاقة ما بين أساليب القيادة المفضلة لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية الناجحة.

في ولاية نيوجرسي، ومواصفات القيادة الانتقالية والتحويلية. أما بالنسبة للموظفين والمديرين الذين يعملون في ثمان مدارس ثانوية في نيوجرسي والتي منحت جائزة الوسام الأزرق للولايات المتحدة في مجال التعليم فقد تم بحثها باستخدام أدلتي القياس الكمي. وكانت الأداة الأولى "استبانة وصف المناخ التنظيمي المعدل للمدارس الثانوية التي طورها كل من هالبن وكروفت (Halpin & Croft,1987) وتمت مراجعتها فيما بعد على يد كل من هوي وتارتر (Hoy&Tarter, ١٩٩٧) وتبحث في تحليل مفاهيم المعلمين للأجواء الإدارية والتنظيمية الموجودة في مدارسهم بشكل تفصيلي، كما تقيس هذه الأداة انفتاح المناخ المدرسي. أما الأداة الكمية الثانية والتي تدعى "استبانة تقييم القيادة Leadership Assessment Inventory (LAI)) والتي قام ببنائها بيكر (Barker, ١٩٩٤) فتحتوي على (١٨) زوجا من العبارات. وتقوم هذه الأداة بتحديد أساليب القيادة التحويلية والانتقالية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين المناخ المدرسي والقيادة التحويلية، وبين المدارس الثانوية الحكومية الناجحة في ولاية نيوجرسي المدرسي.

أما دراسة لوكلا من (Glassman-Lund,2000) ، هدفت إلى دراسة المناخ التنظيمي، وأسلوب اتصال المديرين وجنسهم ومستوى المدرسة شارك في الدراسة (٦٨) مدرسة من (٨) مقاطعات في الولايات المتحدة الأمريكية شملت عينة الدراسة ما يزيد عن (١٥٠٠) مدرس مؤهل وتم مسح من ثلاثة أقسام: القضايا المتعلقة بالتركيب الديمغرافي للمعلمين، وأداة مقننة

للمناخ التنظيمي المدرسي، وأداة مسح للاتصال لقياس أنماط سلوك الاتصال، كما تم توزيع هذه الأدوات على جميع العاملين المؤهلين في كل مدرسة.

أظهرت النتائج أن هناك عدداً من العوامل والخصائص التي نسبت إلى المدارس التي تحقق بشكل مبدئي نجاح الطلبة أو فشلهم، وقد ربطت الأبحاث بشكل مباشر مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة بتوفر أو عدم توفر المناخ المدرسي الإيجابي أو المفتوح وأظهرت الدراسة بأن الاتصال للمديرين يرتبط معنويًا بالمناخ المدرسي، وفحصت الدراسة المديرين والمديرات وأنماط سلوك الاتصال وانفتاح المناخ المدرسي في المدرسة الابتدائية والثانوية.

كما هدفت دراسة موريس (Morris, 2000) إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين مناخ المدرسة ومشاركة مدير المدرسة الابتدائية في برنامج تعليم الطالب، وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين السلوك المساند للمديرين ومستوى مساعدة المدير ودعمه لبرنامج تعليمي للطلاب والعلاقة بين مستوى مساندة المدير ودعمه البرنامج التعليمي للطلاب ومستوى سلوك الزمالة للمعاد والعلاقة بين مدى البرنامج التعليمي للطلاب في المدرسة ومستوى سلوك المدير المساند؛ والعلاقة بين هدى البرنامج التعليمي للطلاب ومستوى سلوك الزمالة للمعلم.

شارك في هذه الدراسة (649) معلماً، ومديراً، وطالباً من (43) مدرسة ابتدائية. أما أدوات الدراسة فكانت استبانة وصف المناخ التنظيمي المعدل للمرحلة الابتدائية واستبانة مساندة المدير البرنامج التعليمي للطلبة استخدمتا معاً من أجل جمع البيانات الملائمة، والإجابة عن أسئلة الدراسة. أظهرت النتائج أنه برغم وجود علاقة إيجابية بين مستوى السلوك المساند للمدير ومستوى مساندة المدير لبرنامج تعليمي للطلاب فقد كان معامل الارتباط غير دال إحصائياً، وعليه فلم يتم تأكيد فرضية البحث. ومع أن مستوى سلوك الزمالة للمعلم ومستوى مساندة المدير لبرنامج تعليمي للطلبة قد ارتبط بشكل ضعيف، إلا أن معامل الارتباط لم يكن دالاً إحصائياً. لذلك فإن فرضية البحث لم تتأكد. وبينت النتائج أن مدى برنامج تعليم الطلبة لم يكن له علاقة واضحة بالنسبة لسلوك الداعم من قبل المدير أو سلوك الزمالة للمعلم.

أما دراسة هام (Ham, 2000) فهدفت إلى تحديد العلاقة بين إدراكات المعلمين وسلوك القائد والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية الكورية. وقد تمت معالجة إدراكات المعلمين لسلوكيات القائد كمتغيرات مستقلة وتم قياسها باستخدام استبانة وصف سلوك القيادة الانتقالية للمديرين وتمت معالجة إدراكات المعلمين لمناخ المدرسة كمتغيرات تابعة وقياسها باستبانة وصف المناخ التنظيمي للمدرسة الثانوية، وقد سجلت عينتان منفصلتان من (44)

مدرسة ثانوية في (15) منطقة تعليمية في سيئول وكبي ونجي لتعكس المناطق المدنية والحضرية والوسطى والمدن الصغيرة والريفية في كوريا. وقد ضمت العينة (1570) معلماً، وقد اختبرت خمس فرضيات إحصائية. واعتمد معامل الارتباط والانحدار الخطي وتحليل التباين والتحليل. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الانتقالية وبعد الانفتاح للمناخ المدرسي وأن المتغيرات لسلوك القيادي الثلاثة من استبانة (PTLQ) أسهمت في نسب التباين في المقاييس الفرعية للمناخ المدرسي المتعلقة للمناخ المساند والموجه والمحبط والمنشغل باستثناء سلوك بعد النظر لسلوك القائد .

وجاءت دراسة أريانيك (Urbanek, 2000) حول استراتيجيات وأساليب تطوير المناخ التنظيمي المدرسي والمحافظة عليه بقصد التعرف على أثر سلوك المدراء على إيجاد المناخ التنظيمي الجيد والمحافظة عليه، وذلك تعزيزاً للأدب التربوي الخاص بهذا الشأن والذي

يركز على أهمية دور المديرين في تطوير المناخ التنظيمي القائم في مدارسهم والمحافظة عليها في إطار من المجتمعات التعليمية. ولكي تحقق الدراسة أهدافها، فقد استخدم الباحث الأسلوب النوعي لتحقيق أهداف الاستقصاء الطبيعي، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد كشفت الدراسة عن عمق العلاقة بين المديرين والمدرسين، كما وجدت أن جهود المدرء لإيجاد المناخ التنظيمي الجيد قد دفعت بالمدرسة إلى أن تصبح مجتمعا تعليميا، حيث كانت التغيرات التي أحدثها هؤلاء المديرون متمشية مع العناصر اللازمة للمجتمعات التعليمية.

• مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمعلمين من خلال استجابتهم على أداة الدراسة، وفقا للأبعاد التي حددت للمناخ التنظيمي وعلاقة ذلك بعض المتغيرات المستقلة.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف ومرامي وغايات ومقاصد المنظمات، وفي المساهمة في تنمية المجتمعات، فإن التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدينة حائل التعليمية أمر جدير بالبحث والدراسة، وخاصة في المدارس الثانوية للبنين، حيث يقودنا بالضرورة إلى التعرف على الكثير من العوائق والمشكلات التي قد تواجه المديرين والمعلمين والتعرف على طبيعة هذه المشكلات ومحاولة إيجاد بعض الحلول الممكنة لها.

ومن هنا فقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي :

◀ ما المناخات التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وانطلاقاً مما سبق تعتمد مشكلة الدراسة في التعرف على وجهة نظر المديرين والمعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين في هذه المدينة، وقد سعت هذه الدراسة إلى تعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر المديرين والمعلمين للمناخ التنظيمي، تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

• هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة إلى تعرف المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية، وإلى تبيان أثر بعض المتغيرات في اختلاف نوع المناخ التنظيمي في تلك المدارس وهي متغيرات المؤهل العلمي والخبرة العملية لأفراد الدراسة. وتتمثل أهداف الدراسة بمحاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

◀ السؤال الأول: ما المناخات التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

◀ السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين وجهات نظر المعلمين ووجهات نظر المديرين نحو أنواع المناخات التنظيمية الـ مساعدة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل ؟

◀ السؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في وجهات نظر المعلمين نحو أنواع المناخات التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل تعزى للمؤهل، وسنوات الخبرة؟

• أهمية الدراسة:

بدأ الاهتمام بالمنخ التنظيمي ودراسة أبعاده منذ عقد الستينيات من القرن العشرين. وحظي هذا الموضوع في المؤسسات التربوية التعليمية باهتمام مماثل للاهتمام في المجال الصناعي والتجاري، وذلك انطلاقاً من حرص الإدارة التربوية والاهتمام المتزايد بفاعلية المؤسسات التربوية على الاستمرار والتطوير والتغيير في ميدان الإدارة. فالمنطلقات الرئيسية التي دعت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، هو درجة الاعتقاد بأن المنخ التنظيمي له دور واضح في تحديد نجاح المؤسسة بشكل كبير، إذ إن المنظمة التي يسودها منخ تنظيمي رديء سيكون مصيرها الخمول والتراجع دون تحقيق الأهداف بشكلها المطلوب، بينما المنظمة التي تعيش في منخ تنظيمي سليم تسوده المحبة والعمل التعاوني بين أفراد العمل، وتسوده العلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد العاملين يكون مستقبلها التقدم والتطور والازدهار وتحقيق الأهداف بكفاءة وأكثر فاعلية. فالمنخ التنظيمي يعتبر بعداً مهماً في تشكيل سلوك الأعضاء، وأن سلوك أي إنسان هو دالة التفاعل بين الإنسان وبيئة العمل، وأن لمنخ النظام السائد ثقافته، وللمدركات التي يطورها أفرادها من هذا المنخ والتي من شأنها أن تؤثر على مدركاتهم أثر على سلوكهم التنظيمي (الطويل، ٢٠٠١). وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال موضوعها المتمثل بمعرفة أنواع المناخات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل، إذ أن المنخ التنظيمي يمثل ظاهرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين ولما له من علاقة بعناصر وتنظيمية أخرى. فالمنخ التنظيمي هو الإطار الحيوي الذي يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة وله الأثر الفاعل في استقرار المؤسسة وجذب الكفاءات العلمية والإدارية والبحثية إليه. أو تسربهم منها، كذلك تتطلب العملية التعليمية في أية مؤسسة تربوية مناخاً تنظيمياً خاصاً.. يؤهل الطالب للخروج إلى الحياة يحمل سلاح العلم والثقة بالنفس والرغبة الجادة في العطاء وخدمة أبناء أمته، والعمل ضمن تطوير المجتمع ورفقيه وتنميته اجتماعياً وثقافياً وعلمياً وتكنولوجياً. كما للمنخ التنظيمي السائد في أية مؤسسة تعليمية تأثير على مجريات العملية التعليمية التربوية مباشرة سواء أكان على أداء المعلم ودفاعيته للعمل والتعليم أو على أداء الطالب واستعداداته للتعلم.

وقد تبين أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي :

- ◀ أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو التعرف على المنخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- ◀ ربما تكون هذه الدراسة الأولى في دراسة المنخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية.
- ويؤمل منها أن تفيد الجهات التالية :
- ◀ طلبة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، حيث تنعكس نتائجها على تحسين المنخ التنظيمي، الذي يقدم لهم الخدمات التربوية والتعليمية ضمن إطاره .
- ◀ الإدارة المدرسية للمدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، حيث: ساعدهم في الوقوف على تلبية حاجات المعلمين ومساعدتهم على إنجاز الأعمال المنوطة بهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ◀ معلمي المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، حيث تساعدهم في وضع أهدافهم وطموحاتهم حيز التنفيذ.
- ◀ إدارة التربية والتعليم بمدينة حائل حيث تساعدهم في الوقوف على أوضاع المنخ التنظيمي في تلك المدارس التابعة لها.

- المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية باعتبارهم المسؤولين عن تلك المدارس مما قد يساعدهم في تطوير هذه المدارس وتحقيق المستوى الأفضل.
- العاملين في ميدان الإدارة بشكل عام ورجال الإدارة التربوية بشكل خاص فهي زودهم بمعلومات حول المدارس العربية والأجواء الإدارية فيها .
- ذوي الاهتمام بالبحث التربوي، إذ تفتح لهم مجالاً لعمل المزيد من الدراسات اللاحقة والمتعلقة بالموضوع.

• حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية التابعة لمركزي إشراف الجنوب والشمال، دون غيرهم من الإداريين والعاملين للعام الدراسي ١٤٢٦/٥١٤٢٥. ٢٠٠٦/٢٠٠٥ م .

• تعريف مصطلحات الدراسة:

- المناخ التنظيمي: هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة، للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل (كالثقة، التعاون، العدل، الأفضة، توفر القدوة)، والتي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والحوافز، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم (ذنيبات، ١٩٩٩)، ويعرف القاموس الدولي للإدارة المناخ التنظيمي بأنه "الجو الذي يسود في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة" جوهانس وبيج (Johannsen and Page, 1986). ويعرفه (الطويل، ٢٠٠١)، بأنه ملامح المناخات التي يمكن أن تسود النظم الاجتماعية التي حددها هالبين وكروفت (Halpin & Croft, 1963) كما يلي:
- المناخ المفتوح: هو المناخ التنظيمي الذي يتميز العاملون في - روح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر فيما بينهم .
- المناخ الاستقلالي: هو المناخ التنظيمي الذي يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .
- المناخ المنضبط: هو المناخ التنظيمي الذي يتميز العاملون فيه بالعمل الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، بالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات البين شخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.
- المناخ المألوف (العائلي): ويشير هذا المناخ إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء. فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات فيما بينهم أكثر من إحساسهم بالانتماء العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.
- المناخ الأبوي: هو المناخ الذي يركز على بعد الإنتاجية، إذ بالرغم من محاولة الإداري التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذج الإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته .

◀ المناخ المنغلق: هو المناخ التنظيمي الذي يسوده الإحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام فهم منقسمون وغير مترابطين: نهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير والمستول في هذا النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين أي اهتمام أو اعتبار .

◀ ويمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائياً بما يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة على النحو الآتي: هو مجموعة التقديرات التي يحددها المديرين والمعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل حول مجالات الدراسة التي تعدل مجموعة العوامل البيئية التي تميز الجو العام للمدرسة وتؤثر على سلوكيات العاملين داخلها، كالحوافز ونقط الإدارة الممارس من قبل مدير المدرسة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات والقوانين المعمول بها، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

• نتائج الدراسة ومناقشتها :

• مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما المناخات التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة، التي تبين نوع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة حائل وللجمال بشكل عام، حسب استجابات المديرين والمعلمين وسيتم عرض نتائج هذا السؤال وفقاً لترتيب مجالات الدراسة على النحو الآتي:

• مجال حوافز العمل:

يبين الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حوافز العمل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة.

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال حوافز العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي.	نص الفقرة .	الرتبة
٠,٧٧	٤,٢٠	يمنحني مدير التربية الإجازة الاضطرارية عند الحاجة لها .	١
١,٢١	٣,٩٠	يدفعني الراتب الذي أتقاضاه إلى بذل جهود إضافية .	٢
٠,٨٨	٣,٨٥	لا يدفعني الراتب الذي أتقاضاه للبحث عن عمل إضافي .	٣
١,٣٥	٣,٨٥	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل .	٤
١,١٢	٣,٧٥	الراتب الذي أتقاضاه منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون نفس مؤهلاتي العلمية في القطع الخاص .	٥
١,١٩	٣,٦٠	يغطي الراتب الذي أتقاضاه نفقاتي الأساسية واحتياجاتي الأسرية .	٦
١,٢١	٢,٩٠	يشجعني مدير التربية على التقدم بأراء جديدة لتحسين أسلوب العمل .	٧
١,١١	٢,٨٠	تقدر إدارة التربية جهودي بمنحى شهادات تقديرية .	٨
٠,٨٥	٢,٢٥	تقدر إدارة التربية جهودي بمنحى جوائز تشجيعية .	٩
٠,٨٩	٢,٢٠	هناك اهتمام من قبل إدارة التربية لحصول المديرين على مكاسب وامتيازات إضافية .	١٠
٠,٨٣	١,٨٠	توفر إدارة التربية حوافز مادية مثل عمل إضافي للتشجيع على حسن الأداء .	١١
٠,٤٢	٣,١٩	المتوسط الكلي لمجال حوافز العمل .	

حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال حوافز العمل من وجهة نظر المديرين (١٩،٣) وهو يعتبر متوسطاً، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤،٢٠) للفقرة يمنحني مدير التربية الإجازة الاضطرارية عند الحاجة لها وهي تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى وجاءت الفقرة يدفعني الراتب الذي أنقاضه إلى بذل جهود إضافية" بالمرتبة الثانية بمتوسط مقداره (٩٠،٣) وهو يعتبر مرتفعاً، أما الفقرة " يتناسب الراتب الذي أنقاضه مع الجهد الذي أبذله في العمل" والفقرة "لا يدفعني الراتب الذي أنقاضه للبحث عن عمل إضافي فجاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٨٥،٣) وهو مرتفع أيضاً. ثم أخذت الفقرة "الراتب الذي أنقاضه منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون نفس مؤهلاتي العلمية في القطاع الخاص" المرتبة الخامسة بمتوسط (٢،٧٥) وهو أيضاً مرتفع. أما الفقرات التي احتلت المرتبة السادسة إلى الثامنة والتي أعطيت درجة متوسطة فهي الفقرة يغطي الراتب الذي أنقاضه نفقاتي الأساسية واحتياجاتي الأسرية" بمتوسط (٣،٦٠). تلتها الفقرة " يشجعني مدير التربية على التقدم بأراء جديدة لتحسين أسلوب "العمل" بمتوسط (٩٠،٢) تم جاءت الفقرة " تقدر إدارة التربية جهودي بمنحني شهادات تقديرية بمتوسط (٨٠،٢) وهي درجة تعتبر متوسطة. أما باقي الفقرات والتي أعطيت درجات منخفضة وجاءت باقي المراتب من (٩ - ١١) فهي الفقرة " تقدر إدارة التربية جهودي يمنحني جوائز تشجيعية بمتوسط (٢،٢٥) ثم الفقرة " هناك اهتمام من قبل إدارة التربية لحصول المديرين على مكاسب وامتيازات إضافية" بمتوسط (٢٠،٢) وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة " توفر إدارة التربية حوافز مادية مثل (عمل إضافي) للتشجيع على حسن الأداء" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٨٠،١) وهي درجة تعتبر منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان إدارة التربية والتعليم بمدينة حائل تقدر ظروف مديري المدارس بمنحهم الاجازات الضرورية عند الحاجة، لما لها من دور مهم في تحفيز المديرين وهذا يعني وجود ثقة متبادلة وتعاون مستمر ومثمر بين إدارة التربية والتعليم ومديري المدارس بمدينة حائل.

• مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعياري .
١	تؤكد إدارة التربية على ضرورة إتباع الإجراءات واللوائح عند تأدية أي عمل.	٤،٣٠	٠،٨٠
٢	تقوم إدارة التربية بتزويدي بالمعلومات الخاصة بسياساتها وطرق تنفيذها وكل ما يطرأ عليها من تغير أو تعديل .	٣،٧٥	١،٢١
٣	هناك معوقات واختناقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في إدارة التربية .	٣،٣٥	١،١٨
٤	تصدر القرارات الإدارية بعد دراسة وإدراك تأمين من قبل متخذها لنوعية المشكلات وطبيعتها.	٣،٢٥	١،٢٥
٥	يفوض المسؤولون في إدارة التربية بعض السلطات إلى مرؤوسهم .	٣،٢٠	٠،٩٥
٦	تمتحنى إدارة التربية تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي .	٣،١٠	١،٢٩
٧	يشركني مدير التربية في صناعة القرارات.	٢،٦٥	١،٢٧
٨	تسند إدارة التربية مسؤوليات للمديرين دون منحهم صلاحيات كافية .	٢،٤٠	١،١٤
٩	تأخذ سياسة التربية ونواحيها ونظامها مصالح المديرين بعين الاعتبار .	٢،٣٠	٠،٩٢
	المتوسط الكلي لمجال اتخاذ القرارات والصلاحيات .	٣،١٤	٠،٥٣

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال اتخاذ القرارات والصلاحيات من وجهة نظر المديرين (٣،١٤) وهو يعتبر متوسطاً، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤،٣٠) للفقرة "تؤكد إدارة التربية على ضرورة

إتباع الإجراءات واللوائح عدد تأدية أي عمل" وهي تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة "تقوم إدارة التربية بتزويدي بالمعلومات الخاصة بسياساتها وطرق تنفيذها" وكل ما يطرأ عليها من تغير أو تعديل بالمرتبة الثانية بمتوسط مقداره (٧٥،٣) وهي تعتبر مرتفعة.

أما الفقرات التي أعطت درجة متوسطة فهي الفقرة "هناك معوقات واختناقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في إدارة التربية" بمتوسط (٣،٣٥)، تلتها الفقرة "تصدر القرارات الإدارية بعد دراسة وإدراك تأمين من قبل متخذيها لنوعية المشكلات وطبيعتها" بمتوسط (٣،٢٥) ثم جاءت الفقرة "يفوض المسؤولون في إدارة التربية بعض السلطات إلى رؤسهم" بمتوسط (٣،٢٠) ثم الفقرة "تمنحني إدارة التربية تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي" بمتوسط (٣،١٠) ثم جاءت الفقرة "يشركني مدير التربية في صناعة القرارات" بمتوسط (٢،٦٥) تلتها الفقرة "تسند إدارة التربية مسؤوليات للمديرين دون منحهم صلاحيات كافية" بمتوسط (٢،٤٠)، أما الفقرة التي أعطت درجة منخفضة فهي فقرة "تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح المديرين بعين الاعتبار" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٣٠). وقد تعزى هذه النتيجة الى المديرين يرون إدارة التربية والتعليم تتمسك بحرفية اللوائح والأنظمة وهذا قد يعرقل ابداعات المديرين في ادارتهم المدرسية وفي تعاملهم مع المشكلات المختلفة في الميدان التربوي، والحقيقة تقول بان النظام واللوائح ما هي الا إجراءات توضح وتحدد لصالح العمل في أي مؤسسة كانت

• مجال الأسلوب الإداري:

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأسلوب الإداري من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأسلوب الإداري من وجهة نظر المديرين (٢،٩٣) وهو يعتبر متوسطا، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤،٥٠)، للفقرة الأولى "هناك حاجة ماسة للتنسيق بين جهود وأنشطة مختلف العاملين في المدرسة" وهي درجة تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى. أما الفقرات التي أعطت درجة متوسطة فهي الفقرة "ثقت إدارة التربية في قدرات المديرين على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة" بمتوسط (٣،٤٥) تلتها الفقرة "تلتزم إدارة التربية بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل مقدما قبل توزيعه على المديرين" بمتوسط (٣،٤٠) ثم جاءت الفقرة "توجه إدارة التربية المديرين بسلبياتهم ومثالياتهم في العمل" بمتوسط (٣،١٥) ثم الفقرة "هناك تضارب في القرارات الصادرة من الدوائر والأقسام المختلفة في التربية" بمتوسط (٣،١٥) ثم جاءت الفقرة "تعمل إدارة التربية على تطوير تعليمات للمديرين بكل ما هو مطلوب منهم" بمتوسط (٣،٠٥) ثم جاءت الفقرة "يمتاز متخذو القرارات في إدارة التربية بمهارات عالية" بمتوسط (٢،٩٥) ثم جاءت الفقرة "تولي إدارة التربية كافة الجهود لمساعدة المديرين في كافة متطلباتهم المهنية" بمتوسط (٢،٨٥) ثم جاءت الفقرة "تأخذ إدارة التربية بأراء المديرين واقتراحاتهم" بمتوسط (٢،٨٥) ثم جاءت الفقرة "تتصرف الإجراءات والسياسات الإدارية في إدارة التربية بمرونتها" بمتوسط (٢،٦٥) ثم جاءت الفقرات التي أعطت درجة منخفضة "تقوم إدارة التربية بالاستعانة بمعرفة وخبرات المديرين قبل اتخاذ أي قرار إداري" والفقرة "تتعامل في تقييم أدار المعلمين بناءً على العلاقات الشخصية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٢٠) وهي درجة تعتبر منخفضة، وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة "أقوم بزيارات مفاجأة وفي أوقات غير مناسبة للمعلمين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،١٥). وقد تعزى هذه النتيجة الى عدم تقيد بعض المعلمين بتنفيذ الأنشطة في الوقت والمكان المناسبين، بسبب زيادة العبء الملقى على عاتق

المعلمين من الحصاص والمهام مما يؤدي الى محدودية وقت الفراغ، لذا يدفع المعلم بان يقوم باي عمل في وقت الفراغ الذي يشعر به.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال الأسلوب الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.
١	هناك حاجة ماسة للتنسيق بين جهود وأنشطة مختلف العاملين في المدرسة .	٤.٥	١.٠
٢	تثق إدارة التربية في قدرات المديرين على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة .	٣.٤٥	٠.٨٣
٣	تلتزم إدارة التربية بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل مقدماً قبل توزيعه على المديرين .	٣.٤٠	٠.٨٨
٤	توجه إدارة التربية المديرين بسلبياتهم ومثالياتهم في العمل.	٣.١٥	٠.٧٥
٥	هناك تضارب في القرارات الصادرة من الدوائر والأقسام المختلفة في التربية .	٣.١٥	١.١٤
٦	تعمل إدارة التربية على تطوير تعليمات للمديرين بكل ما هو مطلوب منهم .	٣.٠٥	٠.٩٤
٧	يمتاز متخذو القرارات في إدارة التربية بمهارة عالية .	٢.٩٥	٠.٨٣
٨	تولى إدارة التربية كافة الجهود لمساعدة المديرين في كافة متطلباتهم المهنية .	٢.٨٥	٠.٨١
٩	تأخذ إدارة التربية بأراء المديرين واقتراحاتهم .	٢.٨٥	٠.٩٣
١٠	تتصف الإجراءات والسياسات الإدارية في إدارة التربية بمرورتها .	٢.٦٥	٠.٨٨
١١	تقوم إدارة التربية بالاستعانة بمعرفة وخبرات المديرين قبل اتخاذ أي قرار إداري .	٢.٢٠	٠.٨٣
١٢	أعامل في تقييم أداء العاملين بناءً على العلاقات الشخصية .	٢.٢٠	١.٢٤
١٣	أقوم بزيارات مفاجأة وفي أوقات غير مناسبة للمعلمين .	٢.١٥	٠.٨٨
	المتوسط الكلي لمجال الأسلوب الإداري .	٢.٩٣	٠.٤١

• **مجال العلاقات والانصارات:**

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات والاتصالات من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال العلاقات والاتصالات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.
١	يستمتع مدير التربية إلى بانتباه عندما يتحدث معه .	٣.٩٠	٠.٩١
٢	هناك سهولة في اتصالي بمدير التربية إذا رغبت في ذلك .	٣.٣٥	١.١٨
٣	خطوط الاتصال في إدارة التربية طويلة ومعقدة .	٣.١٥	١.١٨
٤	يبحث مدير التربية مع الزملاء المديرين مشكلاتهم الشخصية والمشكلات المتعلقة بالعمل بشكل دوري.	٣.٠٠	١.١٢
٥	خطوط الاتصال في إدارة التربية تعرقل عملية اتخاذ القرارات السريعة .	٣.٠٠	١.٢٦
٦	يطلعني مدير التربية بكل ما يتعلق بسياسات وإجراءات العمل وبكل ما يتعلق بعملية من أمور.	٢.٨٥	٠.٩٣
٧	تؤمن إدارة التربية سبل الاتصال للمديرين بمسؤوليتهم للبحث بالمشكلات التي تواجههم وتؤثر على عملهم .	٢.٨٠	٠.٩٥
٨	يقوم مدير التربية بالاتصال مباشرة وباستمرار بالمديرين .	٢.٨٥	٠.٨١
٩	تأخذ إدارة التربية بأراء المديرين واقتراحاتهم .	٢.٢٥	٠.٩١
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال العلاقات والاتصالات	٣.٠٤	٠.٦١

حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات والاتصالات من وجهة نظر المديرين (٣,٠٤) وهو يعتبر متوسطاً، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٣,٩٠) للفقرة " يستمع مدير التربية إلى بانتباه عندما أتحدث معه " وهي درجة تعتبر مرتفعة، وقد احتلت المرتبة الأولى. أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثانية إلى السابعة أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة: " هناك سهولة في اتصال في اتصالي بمدير التربية إذا رغبت في ذلك " بمتوسط (٣,٣٥) تلتها الفقرة " خطوط الاتصال في إدارة التربية طويلة ومعقدة " بمتوسط (٣,١٥) ثم جاءت الفقرة " يبحث مدير التربية مع الزملاء المديرين مشكلاتهم الشخصية والمشكلات المتعلقة بالعمل بشكل دوري " والفقرة " خطوط الاتصال في إدارة التربية تعرقل عملية اتخاذ القرارات السريعة " بمتوسط (٣,٠٠) ثم الفقرة " يطلعني مدير التربية بكل ما يتعلق بسياسات وإجراءات العمل وبكل ما يتعلق بعلمي من أمور " بمتوسط (٢,٨٥) ثم الفقرة " تؤمن إدارة التربية سبل الاتصال للمديرين بمسؤوليتهم للبحث بالمشكلات التي تواجههم وتؤثر على عملهم " بمتوسط (٢,٨٠)، وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة " يقوم مدير التربية بالاتصال مباشرة وباستمرار بالمديرين " بمتوسط (٢,٢٥) وهي درجة تعتبر منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مدير التربية والتعليم بمدينة حائل واهتمامه بمديري المدارس وحاجاتهم والمشكلات التي تواجههم وإلى اهتمامهم بالتواصل مع المديرين لحل المشاكل والعوائق التي قد تعرقل أو تؤخر تحقيق الأهداف التربوية في المدارس الثانوية.

• مجال الإجراءات والسياسات:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين الفقرات مجال

الإجراءات والسياسات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي.	نص الفقرة .	الرتبة
٠,٩٧	٤,٢٥	يتسم دوري الذي أقوم به في المدرسة بالوضوح .	١
١,٠٩	٣,٨٥	أعلم بدقة ووضوح تناغم دوري وأدوار مختلف العاملين في إدارة التربية .	٢
١,٠٦	٣,٨٠	تتم عملية مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة من المديرين .	٣
١,١٣	٣,٣٠	هناك وصف وظيفي في إدارة التربية يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة.	٤
١,٠١	٣,٢٠	تحرص إدارة التربية على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل الإعداد لحضور الدورات التدريبية المختلفة .	٥
٠,٩٩	٣,١٥	تسير أساليب وإجراءات العمل المتبعة في إدارة التربية بيسر وسهولة في تأدية العمل .	٦
٠,٩٤	٣,٠٥	تتوافر سياسة خاصة لتنمية المديرين وتدريبهم .	٧
١,٠٢	٢,٧٥	تولى التربية اهتمام خاص بعدالة نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة للمديرين .	٨
٠,٧٠	٣,٤٢	المتوسط الحسابي الكلي لمجال الإجراءات والسياسات	

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإجراءات والسياسات من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الإجراءات والسياسات من وجهة نظر المديرين (٣,٤٢) وهو يعتبر متوسطاً، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤,٢٥) للفقرة " يتسم دوري الذي أقوم به في المدرسة بالوضوح وهي تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة أعلم بدقة ووضوح تناغم دوري وأدوار مختلف العاملين في إدارة التربية بالمرتبة الثانية" بمتوسط مقداره (٣,٨٥) وهو يعتبر مرتفعاً، ثم الفقرة " تتم عملية مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة المديرين بالمرتبة الثالثة " بمتوسط مقداره (٣,٠٥) وهو مرتفع أيضاً، أما الفقرات التي جاءت في المرتبة الرابعة إلى الثامنة التي أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرات

"هناك وصف وظيفي في إدارة التربية يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة" بمتوسط (٣٠،٣) تلتها الفقرة "تحرص إدارة التربية على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل الإعداد لحضور الدورات التدريبية المختلفة" بمتوسط (٢٠،٣) ثم جاءت الفقرة "تسير أساليب وإجراءات العمل المتبعة في إدارة التربية بيسر وسهولة في تأدية العمل" بمتوسط (٢٠١٥) ثم الفقرة "تتوافر سياسة خاصة لتنمية المديرين وتدريبهم" بمتوسط (٣،٥) وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة "تولي التربية اهتماما خاصا بعدالة نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة للمديرين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٧٥) وهي درجة تعتبر متوسطة ولم تسجل في هذا المجال درجة منخفضة.

• مجال التقدم والنمو المهني:

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرات مجال التقدم والنمو المهني من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتقدم والنمو المهني من وجهة نظر المديرين (٩٢،٢) وهو يعتبر متوسطا.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال التقدم والنمو المهني مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري
١	تشجع إدارة التربية جميع المعلمين والمديرين على حضور دورات تدريبية في مجال تدريبهم .	٣،٧٥	١،١٢
٢	تحرص إدارة التربية على تطوير قدرات المديرين وإمكانياتهم .	٣،٥	١،٥
٣	تحرص إدارة التربية على حصر الاحتياجات التدريبية الضرورية للمديرين لتحسين مستويات أدائهم .	٣،٥	١،١٥
٤	تشجع إدارة التربية على إنجاز الأبحاث العلمية .	٢،٧٥	٠،٩١
٥	يتصف تنظيم إدارة التربية بالدقة .	٢،٧٠	٠،٩٢
٦	يمتلك العاملون في إدارة التربية مهارات تتلائم والمراكز التي يشغلونها.	٢،٦٠	٠،٩٤
٧	تتوافر فرص الإيفاد ولجميع المديرين بالتساوي .	٢،٥٥	١،٥
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال التقدم والنمو المهني.	٢،٩٢	٠،٧٣

وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٢،٧٥) للفقرة "تشجع إدارة التربية جميع المعلمين على حضور دورات تدريبية في مجال تدريبهم" وهي درجة تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى. أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثانية إلى السابعة أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة "تحرص إدارة التربية على تطوير قدرات المديرين وإمكانياتهم" والفقرة "تحرص إدارة التربية على حصر الاحتياجات التدريبية الضرورية للمديرين لتحسين مستويات أدائهم" بمتوسط (٣،٥) تلتها الفقرة "تشجع إدارة التربية على إنجاز الأبحاث العلمية" بمتوسط (٢،٧٥) ثم جاءت الفقرة "يتصف تنظيم إدارة التربية بالدقة" بمتوسط (٧٠،٢) ثم الفقرة "يمتلك العاملون في إدارة التربية مهارات تتلاءم والمراكز التي يشغلونها" بمتوسط (٢،٦٠) وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة "تتوافر فرص الإيفاد لجميع المديرين بالتساوي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٥٥) وهي درجة تعتبر متوسطة ولم تسجل في هذا المجال درجة منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدارات التربية والتعليم في مدينة حائل تولى اهتماما كبيرا بتدريب المعلمين كلاً حسب تخصصه وخصص لهذه الدورات مبنى وهيئ له وسائل خاصة ومحاضرين يستعان بهم من أجل أعداد المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بني محمد، ٢٠١١؛ عريقات، ٢٠٠٣).

• المناخ التنظيمي بشكل عام:

ولمعرفة ترتيب مجالات الدراسة، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاستجابات مديري المدارس الثانوية، تبعا للمجالات المحددة في أداة الدراسة، والجدول (٧) يبين ذلك ..

جدول (٧): المتوسطات الحسابية بدلالة سلم الإجابة والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرين.

الرقم	المجالات	المتوسط بدلالة سلم الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	الانحراف المعياري
١	الإجراءات والسياسات.	٢٧,٣٦	٨	٣,٤٢	٠,٧٠
٢	حوافز العمل.	٣٥,٠٩	١١	٣,١٩	٠,٤٢
٣	اتخاذ القرارات والصلاحيات.	٢٨,٢٦	٩	٣,١٤	٠,٥٣
٤	العلاقات والاتصالات.	٢٤,٣٢	٨	٣,٠٤	٠,٦١
٥	الأسلوب الإداري .	٣٨,٠٩	١٣	٢,٩٣	٠,٤١
٦	التقدم والنمو المهني .	٢٠,٤٤	٧	٢,٩٢	٠,٧٣
	المجموع الكلي	١٧٣,٥٦	٥٦	٣,١٠	٠,٤٤

يبين الجدول (٧) ترتيب المجالات حسب أوساطها الحسابية ترتيبا تنازليا من وجهة نظر المديرين في المدارس الثانوية بمدينة حائل للكشف عن المناخ التنظيمي السائد في تلك المدارس، حيث جاء مجال الإجراءات والسياسات في المرتبة الأولى، تلاه مجال حوافز العمل، وجاء مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات في المرتبة الثالثة في حين جاء في المرتبة الرابعة مجال العلاقات والاتصالات، وكما جاء مجال الأسلوب الإداري في المرتبة الخامسة بينما جاء في المرتبة السادسة والأخيرة مجال التقدم والنمو المهني وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات المديرين على مجالات الدراسة (٣,١٠) وكما تراوحت المتوسطات لجميع المجالات ما بين (٢,٩٢ - ٣,٤٢) وهي قيم تقع ضمن الفئة المتوسطة .

وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة التي تبين نوع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة حائل، وللمجال بشكل عام حسب استجابات المعلمين، وسيتم عرض النتائج وفقا لترتيب مجالات الدراسة على النحو الآتي:

• مجال حوافز العمل:

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حوافز العمل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال حوافز العمل من وجهة نظر المعلمين (٣,٠٦) وهو يعتبر متوسطا وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤,١٩) للفقرة "يمنحني مدير المدرسة الإجازة الاضطرارية عند الحاجة لها" وهي تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى. أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثانية إلى العاشرة أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة "يشجعي مدير المدرسة على التقدم بأراء جديدة لتحسين أسلوب العمل" بمتوسط قدرة (٣,٦٠) تلتها الفقرة "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله في العمل" بمتوسط قدرة (١,٨٣) ثم جاءت الفقرة "يدفعني الراتب الذي أتقاضاه للبحث عن عمل إضافي" بمتوسط قدرة (١,١٣) ثم الفقرة "يدفعني الراتب الذي أتقاضاه إلى بذل جهود إضافية" بمتوسط قدرة (١,٠٣) ثم الفقرة يغطي الراتب الذي أتقاضاه نفقاتي الأساسية واحتياجاتي الأسرية" بمتوسط قدرة (٢,٠٦) ثم

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال حوافز العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.
١	يمنحني مدير المدرسة الإجازات الاضطرارية عند الحاجة لها.	٤,١٩	١,٠٤
٢	يشجعني مدير المدرسة على التقدم بأراء جديدة لتحسين أسلوب العمل .	٣,٦٠	١,٢٥
٣	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.	٣,١٨	١,٣٤
٤	يدفعني الراتب الذي أتقاضاه للبحث عن عمل إضافي .	٣,١١	١,٢٤
٥	يدفعني الراتب الذي أتقاضاه إلى بذل جهود إضافية .	٣,١٠	١,٣٦
٦	يغطي الراتب الذي أتقاضاه نفقاتي الأساسية واحتياجاتي الأسرية.	٣,٠٦	١,١٨
٧	تقدر إدارة المدرسة جهودي بمنحني شهادات تقديرية.	٣,٠٣	١,٣٦
٨	تقدر إدارة المدرسة جهودي بمنحني جوائز تشجيعية .	٢,٩٨	١,٤٢
٩	الراتب الذي أتقاضاه منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون نفس مؤهلاتي العلمية في القطاع الخاص .	٢,٧٤	١,٣٨
١٠	هناك اهتمام من قبل المدرسة لحصول المعلمين فيها على مكاسب وامتيازات إضافية.	٢,٦٨	١,٣٠
١١	توفر المدرسة حوافز مادية مثل (عمل إضافي) للتشجيع على حسن الأداء.	٢,٠٣	١,٢٢
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال حوافز العمل.	٣,٠٦	٠,٦٧

الفقرة " تقدر إدارة المدرسة جهودي بمنحني شهادات تقديرية" بمتوسط قدرة (٣,٠٣) ثم الفقرة " تقدر إدارة المدرسة جهودي بمنحني جوائز تشجيعية" بمتوسط قدرة (٢,٩٨) ثم الفقرة " الراتب الذي أتقاضاه منافس للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون نفس مؤهلاتي العلمية في القطاع الخاص" بمتوسط قدرة (٢,٧٤) ثم الفقرة " هناك اهتمام من قبل المدرسة لحصول المعلمين فيها على مكاسب وامتيازات إضافية" بمتوسط قدرة (٢,٦٨). أما الفقرة التي أعطت درجة منخفضة فهي الفقرة " توفر المدرسة حوافز مادية مثل (عمل إضافي) للتشجيع على حسن الأداء" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٠٣) وهي درجة تعتبر منخفضة . وقد تعزى هذه النتيجة الى مديري المدارس يفسحون المجال ويشجعون المعلمين على ابداء آرائهم لتحسين أسلوب العمل في المدرسة، ويشركونهم في صناعة القرارات الداخلية في المدرسة ويحرصون كذلك على حصول المعلمين على مكاسب وامتيازات إضافية.

• مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات:

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات من وجهة المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.
١	تؤكد إدارة المدرسة على ضرورة إتباع الإجراءات واللوائح عند تأدية أي عمل.	٤,٢٠	١,٠٣
٢	يفوض المدير بعض من السلطات إلى مساعديه في المدرسة .	٣,٧٤	١,٠٨
٣	تمنحني إدارة المدرسة تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي .	٣,٤٨	١,٢٥
٤	تصدر القرارات الإدارية بعد دراسة وإدراك تأمين من قبل متخذها لنوعية المشكلات وطبيعتها .	٣,٤٧	١,١٧
٥	تقوم المدرسة بتزويدي بالمعلومات الخاصة بسياستها وطرق تنفيذها وكل ما يطرأ عليها من تغير أو تعديل .	٣,٤٠	١,٢٦
٦	يشركني مدير المدرسة في صناعة القرارات.	٣,٣٦	١,٢٨
٧	تسند إدارة المدرسة مسؤوليات للمعلمين دون منحهم صلاحيات كافية .	٢,٩٤	١,١٧
٨	هناك معوقات واختناقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في المدرسة.	٢,٨٧	١,٠٨
٩	تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح الهيئة التدريسية بعين الاعتبار .	٢,٨٢	١,١٩
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال اتخاذ القرارات والصلاحيات.	٣,٣٧	٠,٦٣

حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال اتخاذ القرارات والصلاحيات من وجهة نظر المعلمين (٣٧،٣) وهو يعتبر متوسطاً، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا (٤،٢٠) للفقرة " تؤكد إدارة المدرسة على ضرورة إتباع الإجراءات واللوائح عند تأدية أي عمل" وهي تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة " يفوض المدير بعض السلطات إلى مساعديه في المدرسة بالمرتبة الثانية" بمتوسط مقداره (٣،٧٤) وهو يعتبر مرتفعاً. أما الفترات التي احتلت المرتبة الثالثة إلى التاسعة أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة " تمنحني إدارة المدرسة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي" بمتوسط مقداره (٣،٤٨) تلتها الفقرة " تصدر القرارات الإدارية بعد دراسة وإدراك تأمين من قبل متخذيها لنوعية المشكلات وطبيعتها". بمتوسط مقداره (٣،٤٧) ثم جاءت الفقرة " تقوم المدرسة بتزويدي بالمعلومات الخاصة بسياساتها وطرق تنفيذها وكل ما يطرأ عليها من تغير أو تعديل" بمتوسط مقداره (٣،٤٠) ثم الفقرة " يشركني مدير المدرسة في صناعة القرارات" بمتوسط قدره (٣،٣٦) ثم الفقرة " تسند إدارة المدرسة مسؤوليات للمعلمين دون منحهم صلاحيات كافية" بمتوسط مقداره (٢،٩٤) ثم الفقرة " هناك معوقات واختناقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في المدرسة بمتوسط مقداره (٨٧،٢) وأعطت أدنى هذه المتوسطات الفقرة " تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح الهيئة التدريسية بعين الاعتبار حيث بلغ متوسطها الحسابي (٨٢،٢) وهي درجة تعتبر متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان مديري المدارس يحرصون على تأدية الأعمال طبقاً لما جاء باللوائح والأنظمة وهذا يعني انعدام المرونة وعد الاخذ بروح النظام، والى كثرة المهام في المدارس الثانوية التي تتطلب تفويض بعض السلطات الى الوكلاء والمساعدين.

• مجال الأسلوب الإداري:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الأسلوب الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي.	نص الفقرة .	الرتبة
١،٠٧	٣،٨٩	تثق إدارة المدرسة في قدرات المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة..	١
١،١٨	٣،٨٢	يمتاز مدير المدرسة بمهارات عالية في اتخاذ القرارات .	٢
١،١٤	٣،٨١	تأخذ إدارة المدرسة بأراء المعلمين واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في المدرسة.	٣
١،١٣	٣،٧٠	هناك حاجة ماسة للتنسيق بين جهود وأنشطة مختلف العاملين في المدرسة .	٤
١،١٠	٣،٦٦	تلتزم إدارة المدرسة بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل مقدماً قبل توزيعه على المعلمين .	٥
١،١٠	٣،٤٩	تواجه إدارة المدرسة المعلمين بأخطائهم وسوء انخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي .	٦
١،١٥	٣،٤٥	تولى إدارة المدرسة كافة الجهود لمساعدة المعلمين في كافة متطلباتهم العلمية والعملية .	٧
١،١٤	٣،٤٣	تتصف الإجراءات والسياسات الإدارية في المدرسة بمرونتها .	٨
١،١٤	٣،٣٦	تعمل إدارة المدرسة على تطوير تعليمات للمعلمين لما يجب عمله وكيفية أدائه .	٩
١،٢٢	٣،٢١	هناك تضارب في القرارات الصادرة من الدوائر والأقسام المختلفة في التربية .	١٠
١،١٤	٣،١٥	تقدر إدارة المدرسة بالاستعانة بمعرفة وخبرات المعلمين قبل اتخاذ أي قرار إداري .	١١
١،٢٢	٢،٦٢	يقوم مدير المدرسة بزيارات مفاجأة وفي أوقات غير مناسبة للمعلمين .	١٢
١،٣٣	٢،٣٣	يتعامل مدير المدرسة في تقييمه لأداء العاملين بناءً على العلاقات الشخصية .	١٣
٠،٥٩	٣،٣٨	المتوسط الحسابي الكلي لمجال الأسلوب الإداري.	

يبين جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مجال الأسلوب الإداري تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأسلوب الإداري من وجهة نظر المعلمين (٣٨،٣) وهو يعتبر متوسطاً، وقد بلغ أعلى المتوسطات

الفقرات هذا المجال (٨٩، ٣) للفقرة "تثق إدارة المدرسة في قدرات المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة" وهي درجة تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة "يمتاز مدير المدرسة بمهارات عالية في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية بمتوسط يعتبر مرتفعا مقداره (٨٢، ٢)، تلتها الفقرة "تأخذ إدارة المدرسة بأراء المعلمين واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في المدرسة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط مرتفع مقداره (٨١، ٣) ثم أخذت الفقرة "هناك حاجة ماسة للتنسيق بين جهود وأنشطة مختلف العاملين في المدرسة" المرتبة الرابعة بمتوسط (٧٠، ٢) وهي درجة تعتبر منخفضة.

أما الفقرات التي احتلت المرتبة الخامسة إلى الثانية عشر أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة "تلتزم إدارة المدرسة بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل مقدما قبل توزيعه على المعلمين" بمتوسط (٣، ٦٦) تلتها الفقرة "تواجه إدارة المدرسة المعلمين بأخطائهم وسوء انخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي" بمتوسط (٣، ٤٩) ثم جاءت الفقرة "تولي إدارة المدرسة كافة الجهود لمساعدة المعلمين في كافة متطلباتهم العلمية والعملية" بمتوسط (٣، ٤٥) ثم الفقرة "تتصف الإجراءات والسياسات الإدارية في المدرسة بمرونتها" بمتوسط (٣، ٤٣) ثم الفقرة "تعمل إدارة المدرسة على تطوير تعليمات للمعلمين لما يجب عمله وكيفية أدائه" بمتوسط (٢، ٣٦) ثم الفقرة "هناك تضارب في القرارات الصادرة من الدوائر والأقسام المختلفة في التربية" بمتوسط (٢، ٣) تلتها الفقرة "تقوم إدارة المدرسة بالاستعانة بمعرفة وخبرات المعلمين قبل اتخاذ أي قرار إداري" بمتوسط (١، ٥، ٣) ثم الفقرة "يقوم مدير المدرسة بزيارات مفاجأة وفي أوقات غير مناسبة للمعلمين" بمتوسط (٢، ٦٢) وكانت أدنى هذه المتوسطات للفقرة يتعامل مدير المدرسة في تقييمه لأداء العاملين بناء على العلاقات الشخصية حيث بلغ متوسط الحسابي (٣، ٢، ٢) وهي درجة تعتبر منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان الصلاحيات التي تمنح للمعلمين واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المدرسية تساعد المعلمين في أداء أعمالهم، كذلك اشراك المعلمين وأخذ وجهات نظرهم في الاجتماعات لتنفيذ ما يجمعون عليه.

• مجال العلاقات والاتصالات:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال العلاقات والاتصالات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	نص الفقرة .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعياري .
١	يستمتع مدير المدرسة إلى يانتباه عندما أتحدث معه .	٤،٢٤	٠،٩٧
٢	يقوم مدير المدرسة بالاتصال مباشرة ويستمر بالمعلمين .	٣،٨٤	١،١٥
٣	خطوط الإتصال في المدرسة طويلة ومعقدة .	٣،٦١	١،١٨
٤	يظلمني مدير المدرسة بكل ما يتعلق بسياسات وإجراءات العمل وبكل ما يتعلق بعمل من أمور .	٣،٤٧	١،٢٢
٥	يبحث مدير المدرسة مع الزملاء المعلمين مشكلاتهم الشخصية والمشكلات المتعلقة بالعمل بشكل دوري .	٣،٣٣	١،١٩
٦	خطوط الإتصال في إدارة التربية تعرقل عملية اتخاذ القرارات السريعة .	٣،٢٧	١،٢٦
٧	تؤمن إدارة المدرسة سبل الإتصال للمعلمين بمسؤوليتهم للبحث بالمشكلات التي تواجههم وتؤثر على عملهم .	٣،٢٠	١،١٧
٨	هناك سهولة في اتصال بالمسؤولين في التربية إذا رغبت ذلك .	٣،٠٩	١،٢٦
	المتوسط الحسابي الكلي لمجال العلاقات والاتصالات .	٣،٥٠	٠،٧٠

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات والاتصالات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات والاتصالات من وجهة نظر المعلمين (٣،٥٠) وهو يعتبر متوسطا،

وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤,٢٤) للفقرة "يستمتع مدير المدرسة إلي بانتباه عندما أتحدث معه" وهي درجة تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة "يقوم مدير المدرسة بالاتصال مباشرة وباستمرار بالمعلمين" بالمرتبة الثانية بمتوسط مقداره (٣,٨٤) وهو يعتبر مرتفعا، أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثالثة إلى الثامنة التي أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة "خطوط الاتصال في المدرسة طويلة ومعقدة" بمتوسط مقداره (٣,٦١) تلتها الفقرة "يطلعني مدير المدرسة بكل ما يتعلق بسياسات وإجراءات العمل وبكل ما يتعلق بعلمي من أمور" بمتوسط مقداره (٣,٤٧) ثم جاءت الفقرة "يبحث مدير المدرسة مع الزملاء المعلمين مشكلاتهم الشخصية والمشكلات المتعلقة بالعمل بشكل دوري" بمتوسط مقداره (٣,٣) ثم الفقرة "خطوط الاتصال في إدارة التربية تعرقل عملية اتخاذ القرارات" السريعة بمتوسط مقداره (٣,٣) ثم الفقرة "تؤمن إدارة المدرسة سبل الاتصال للمعلمين بمسؤوليهم للبحث بالمشكلات التي تواجههم وتؤثر على عملهم" بمتوسط مقداره (٣,٠).

وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة هناك سهولت في اتصالي بالمسؤولين في التربية إذا رغبت ذلك حيث بلغ توسطها الحسابي (٣,٠٩) وهي درجة تعتبر متوسطة.

• مجال الإجراءات والسياسات:

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإجراءات والسياسات من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الإجراءات والسياسات هذا من وجهة نظر المعلمين (٣,٤٠) وهو يعتبر متوسطا، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٤,١٦) للفقرة "يتسم دوري الذي أقوم به في المدرسة بالوضوح" وهي تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى وجاءت الفقرة "تسير أساليب وإجراءات العمل المتبعة في المدرسة بيسر وسهولة في تأدية العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨٠) وهو مرتفع أيضا، ثم الفقرة "أعلم بدقة ووضوح تناغم دوري وأدوار مختلف" العاملین في المدرسة بمتوسط مقداره (٣,٧٠) وهو يعتبر مرتفعا.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال

الإجراءات والسياسات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي.	نص الفقرة .	الرتبة
٠,٩٦	٤,١٦	يتسم دوري الذي أقوم به في المدرسة بالوضوح.	١
١,٠٩	٣,٨٠	تسير أساليب وإجراءات العمل المتبعة في المدرسة بيسر وسهولة في تأدية العمل .	٢
١,٠٢	٣,٧٠	أعلم بدقة ووضوح تناغم دوري وأدوار مختلف العاملين في المدرسة..	٣
١,٠٨	٣,٥١	تتم عملية مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة من المعلمين .	٤
١,١٥	٣,٤٢	هناك وصف وظيفي في المدرسة يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والشروط الواجب توافرها بشغل هذه الوظيفة .	٥
١,١٤	٣,١١	تتوافر سياسة خاصة لتنمية المعلمين وتدريبهم .	٦
١,٢٨	٢,٩٨	تحرص إدارة المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل الإعداد لحضور الدورات التدريبية المختلفة .	٧
١,٢٢	٢,٤٧	تولى التربية اهتمام خاص بعدالة نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة للمعلمين .	٨
٠,٧٧	٣,٥٠	المتوسط الحسابي الكلي لمجال الإجراءات والسياسات.	

أما الفقرات التي احتلت المرتبة الرابعة إلى الثامنة أعطت درجات متوسطة فهي الفقرة " تتم عملية مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة من المعلمين " (٣,٥١) تلتها الفقرة " هناك وصف وظيفي في المدرسة يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة " بمتوسط مقداره (٣,٤٢) تم

جاءت الفقرة " تتوافر سياسة خاصة لتنمية المعلمين وتدريبهم" بمتوسط مقداره (١١،٣) ثم الفقرة " تحرص إدارة المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل الإعداد لحضور الدورات التدريبية المختلفة" بمتوسط مقداره (٩٨،٢) وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة " تولي التربية اهتمام خاص بعدالة نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة للمعلمين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٤٧) وهي درجة تعتبر متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان مديري المدارس بمدينة حائل يشركون المعلمين في صناعة القرارات ومناقشة واجبات ومسؤوليات كل معلم بناء على الوصف الوظيفي، كما يعمل مديري المدارس على تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية المعلمين والى وضوح المديرين في اجراءاتهم وسياساتهم.

• مجال النقد والنمو المهني:

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التقدم والنمو المهني من وجهة نظر المعلمين.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التقدم والنمو المهني مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي.	نص الفقرة .	الرتبة
١،١٨	٣،٨٣	يملك مدير المدرسة مهارات تتلاءم والمركز الذي يشغله .	١
١،١١	٣،٦٣	يتصف تنظيم المدرسة بالدقة .	٢
١،٣٣	٣،٢٩	تحرص إدارة المدرسة على تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم.	٣
١،٣١	٣،٢٤	تشجع إدارة المدرسة جميع المعلمين على حضور دورات تدريبية في مجال تخصصهم .	٤
١،٢٩	٣،٠٩	تحرص المدرسة على حصر الاحتياجات التدريبية الضرورية للمعلمين لتحسين مستويات أدائهم .	٥
١،٣٨	٢،٧١	تشجع إدارة المدرسة على إنجاز الأبحاث العلمية .	٦
١،٠٥	٣،١٨	تتوافر فرص الإيفاد لجميع المعلمين بالتساوي .	٧
١،٠٥	٣،١٨	المتوسط الحسابي الكلي لمجال التقدم والنمو المهني.	

حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال التقدم والنمو المهني من وجهة نظر المعلمين (١٨،٣) وهو يعتبر متوسطا، وقد بلغ أعلى المتوسطات لفقرات هذا المجال (٨٣،٣) للفقرة " يملك مدير المدرسة مهارات تتلاءم والمركز الذي يشغله" وهي درجة تعتبر مرتفعة وقد احتلت المرتبة الأولى. أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثانية إلى السابعة والتي أعطيت درجات متوسطة فهي الفقرة " يتصف تنظيم المدرسة بالدقة" بمتوسط مقداره (٣،٦٣) تلتها الفقرة " تحرص إدارة المدرسة على تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم" بمتوسط مقداره (٣،٢٩) ثم جاءت الفقرة " التشجع إدارة المدرسة جميع المعلمين على حضور دورات تدريبية في مجال تخصصهم" بمتوسط مقداره (٣،٢٤) ثم الفقرة " تحرص المدرسة على حصر الاحتياجات التدريبية الضرورية للمعلمين لتحسين مستويات أدائهم" بمتوسط مقداره (٣،٠٩) ثم الفقرة " تشجع إدارة المدرسة على إنجاز الأبحاث العلمية" بمتوسط مقداره (٢،٧١) وكان أدنى هذه المتوسطات للفقرة " تتوافر فرص الإيفاد لجميع المعلمين بالتساوي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٤٩) وهي درجة تعتبر متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى استفادة مديري المدارس من الدورات التدريبية والاجتماعات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم إضافة الى قدرتهم في حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتشجيعهم على تطوير قدراتهم وحثهم على اجراء الأبحاث العلمية المميزة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بني محمد، ٢٠٠١؛ وعريقات، ٢٠٠٣).

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية بدلالة سلم الإيجابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجالات	المتوسط بدلالة سلم الدرجة .	عدد الفقرات .	المتوسط بدلالة سلم الإيجابية .	الانحراف المعياري .
١	العلاقات والاتصالات .	٢٨,٠٠	٨	٣,٥٠	٠,٧٠
٢	الإجراءات والسياسات .	٢٧,٢٠	٨	٣,٤٠	٠,٧٧
٣	الأسلوب الإداري .	٤٣,٩٤	١٣	٣,٣٨	٠,٥٩
٤	اتخاذ القرارات والصلاحيات .	٣٠,٣٣	٩	٣,٣٧	٠,٦٣
٥	التقدم والنمو المهني .	٢٢,٢٦	٧	٣,١٨	١,٠٥
٦	حوافز العمل .	٣٣,٦٦	١١	٣,٠٦	٠,٦٧
	المجموع الكلي	١٨٥,٣٩	٥٦	٣,٣١	٠,٥٩

ولمعرفة ترتيب مجالات الدراسة، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية في مدينة حائل تبعاً لمجالات الدراسة، والجدول (١٤) يبين ترتيب المجالات حسب أوساطها الحسابية ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس، حيث جاء مجال العلاقات والاتصالات في المرتبة الأولى، تلاه مجال الإجراءات والسياسات، ثم جاء مجال الأسلوب الإداري في المرتبة الثالثة، في حين جاء في المرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات، وكما جاء مجال التقدم والنمو المهني في المرتبة الخامسة، بينما جاء في المرتبة السادسة والأخيرة مجال حوافز العمل، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات المعلمين على مجالات الدراسة مجتمعة (٣١،٣) في حين تراوحت المتوسطات لجميع المجالات ما بين (٣,٥٠ - ٣,٠٦) وهي قيم تقع ضمن الفئة المتوسطة.

• مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة [$\alpha = 0,05$] بين وجهات نظر المديرين ووجهات نظر المعلمين نحو أنواع المناخات التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل ؟

جدول (١٥): نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في درجات مجالات المناخ التنظيمي بين المديرين والمعلمين.

مستوى الدلالة .	قيمة (ت)	معلم		مدير		المجالات
		الانحراف المعياري .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعياري .	المتوسط الحسابي .	
٠,٤٠١	٠,٨٤	٠,٦٧	٣,٠٦	٠,٤٢	٣,١٩	حوافز العمل .
٠,١٢٥	١,٥٤-	٠,٦٣	٣,٣٧	٠,٥٣	٣,١٤	اتخاذ القرارات والصلاحيات .
٠,٠٠١	٣,٣٧-	٠,٥٩	٣,٣٨	٠,٤١	٢,٩٣	الأسلوب الإداري .
٠,٠٠٤	٢,٩١-	٠,٧٠	٣,٥٠	٠,٦١	٣,٠٤	العلاقات والاتصالات .
٠,٨٩٤	٠,١٣	٠,٧٧	٣,٤٠	٠,٧٠	٣,٤٢	الإجراءات والسياسات .
٠,٢٧٥	١,٠٩-	١,٠٥	٣,١٨	٠,٧٣	٢,٩٢	التقدم والنمو المهني .
٠,١١٧	١,٥٧-	٠,٥٩	٣,٣١	٠,٤٤	٣,١٠	المناخ بشكل عام .

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كل على حدة وتم فحص الفروق بين هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت) والجدول (١٥) يبين نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق بين

وجهاً نظر المديرين والمعلمين نحو أنواع المناخات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة العامة للمناخ التنظيمي حيث بلغت قيمة t (-1,07) وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين وجهات نظر المديرين والمعلمين في مجالي الأسلوب الإداري والعلاقات والاتصالات حيث بلغت قيمتي t (-2,37) و $(2,91)$ ، وتبين من خلال المتوسطات أن هذه الفروق كانت لصالح المعلمين، حيث بلغ متوسط مجال الأسلوب الإداري لدى المعلمين $(3,38)$ ، في حين بلغ متوسط هذا المجال لدى المديرين $(2,93)$. وبلغ متوسط مجال العلاقات والاتصالات لدى المعلمين $(3,50)$ ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى المعلمين يمثلون المرأة العاكسة لمجال الأسلوب الإداري المتبع ودرجة العلاقات وسهولة الاتصالات في المدرسة في وقد تعزى هذه النتيجة إلى الإدارة المدرسية تأخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين واقتراحاتهم، وتوضح الأهداف المراد تحقيقها ومتطلبات العمل في المدرسة. حين بلغ متوسط هذا المجال لدى المديرين $(3,04)$ ولم يظهر اختبار t فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المجالات الأخرى من وجهات نظر المديرين والمعلمين وقد تعزى هذه النتيجة إلى المديرين والمعلمين يتفقون على الممارسات التي تنفذ والأعمال والمهام التي تقوم بها الإدارة العامة للمعلمين والخاصة بتلك المعايير المتمثلة بالحوافز الخاصة بالعمل واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات والإجراءات والسياسات المتبعة.

• مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $[= 0,05]$ في وجهات نظر المعلمين نحو أنواع المناخات التنظيمية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين حسب المؤهل العلمي والجدول (١٦) يبين هذه المتوسطات وتم فحص الفروق بين هذه المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (١٧) يبين هذه النتائج.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

المجالات	دبلوم متوسط .		معلم		دبلوم عالي فما فوق .	
	الانحراف المعياري .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعياري .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعياري .	المتوسط الحسابي .
حوافز العمل .	٠,٨٨	٣,١٩	٠,٦٦	٣,٠٥	٠,٧١	٣,١٥
اتخاذ القرارات والصلاحيات .	٠,٥٣	٣,٥٠	٠,٦٣	٣,٣٥	٠,٦٩	٣,٥٣
الأسلوب الإداري .	٠,٥٠	٣,٥٦	٠,٥٩	٣,٣٧	٠,٦٣	٣,٣٦
العلاقات والاتصالات .	٠,٥٤	٣,٧٧	٠,٧٠	٣,٥٠	٠,٧١	٣,٣٧
الإجراءات والسياسات .	٠,٦١	٣,٥٢	٠,٧٧	٣,٣٨	٠,٨٨	٣,٥٢
التقدم والنمو المهني .	١,٠٥	٣,٥٥	١,٠٥	٣,١٦	١,١٠	٣,٢٦
المناخ التنظيمي بشكل عام .	٠,٥٤	٣,٥٠	٠,٥٩	٣,٣٠	٠,٦٠	٣,٣٦

يلاحظ من المتوسطات المبينة في الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية بسيطة في وجهات نظر المعلمين نحو أنواع المناخات التنظيمية المختلفة حسب مؤهلاتهم العلمية، ولفحص هذه الفروق تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي المبينة في الجدول (١٧).

جدول (١٧): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات مجالات المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات.	درجات الحرية.	متوسط المربعات.	قيمة (ف)	مستوى الدلالة.
حواجز العمل	بين المجموعات	٠,٣٧	٢	٠,١٨	٠,٤١	٠,٦٦٧
	الخطأ	١٢٢,٩٥	٢٩٤	٠,٤٦		
	المجموع	١٣٤,٣٢	٢٩٦			
اتخاذ القرارات والصلاحيات.	بين المجموعات	٠,٧٨	٢	٠,٣٩	٠,٩٨	٠,٣٧٧
	الخطأ	١١٦,٦٣	٢٩٤	٠,٤٠		
	المجموع	١١٧,٤١	٢٩٦			
الأسلوب الإداري.	بين المجموعات	٠,٤٦	٢	٠,٢٣	٠,٦٧	٠,٥١١
	الخطأ	١٠٠,٩٦	٢٩٤	٠,٣٤		
	المجموع	١٠١,٤٣	٢٩٦			
العلاقات والاتصالات.	بين المجموعات	١,٢٢	٢	٠,٦١	١,٢٥	٠,٢٨٨
	الخطأ	١٤٢,٣٣	٢٩٤	٠,٤٩		
	المجموع	١٤٤,٥٥	٢٩٦			
الإجراءات والسياسات.	بين المجموعات	٠,٥١	٢	٠,٢٦	٠,٤٣	٠,٦٤٩
	الخطأ	١٧٢,٩٩	٢٩٤	٠,٥٩		
	المجموع	١٧٤,٥٠	٢٩٦			
التقدم والنمو المهني.	بين المجموعات	١,٩٧	٢	٠,٩٩	٠,٨٩	٠,٤١٢
	الخطأ	٣٢٥,٩٠	٢٩٤	١,١١		
	المجموع	٣٢٧,٨٧	٢٩٦			
المناخ التنظيمي بشكل عام.	بين المجموعات	٠,٥٦	٢	٠,٢٨	٠,٨٠	٠,٤٥٠
	الخطأ	١٠١,٩٩	٢٩٤	٠,٣٥		
	المجموع	١٠٢,٥٤	٢٩٦			

يبين الجدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في وجهات نظر المعلمين نحو المناخات التنظيمية حسب مؤهلاتهم العلمية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في الدرجة الكلية للأداة حيث بلغت قيمة $F(2, 294)$. كما لم يظهر تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في وجهات نظر المعلمين حسب مؤهلاتهم العلمية على أي من المجالات المختلفة، حيث قلت قيم (ف) للمجالات عن (١,٢٥).

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات خبرتهم والجدول (١٨) يبين هذه المتوسطات.

يلاحظ من المتوسطات المبينة في الجدول (١٨) وجود فروق ظاهرية بسيطة في وجهات نظر المعلمين نحو أنواع المناخات التنظيمية المختلفة حسب سنوات خبرتهم،

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة بالنسبة للمعلمين.

١٠ سنوات فأكثر .		سنوات (٥-١٠)		أقل من (٥) سنوات.		المجالات
الانحرا افلمعباري .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعباري .	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعباري .	المتوسط الحسابي .	
٠,٦٣	٣,١٧	٠,٦٣	٣,٠٦	٠,٧٧	٣,٩٣	حوافز العمل .
٠,٦١	٣,٣٨	٠,٦٣	٣,٣٩	٠,٦٦	٣,٣٢	اتخاذ القرارات والصلاحيات .
٠,٥٦	٣,٤٣	٠,٥٦	٣,٣٩	٠,٦٥	٣,٢٩	الأسلوب الإداري .
٠,٦٨	٣,٥٥	٠,٧١	٣,٥٠	٠,٧٢	٣,٤٥	العلاقات والاتصالات .
٠,٧٢	٣,٤٥	٠,٧٧	٣,٣٨	٠,٨٣	٣,٣٥	الإجراءات والسياسات .
١,٠٠	٣,٢٣	١,٠٨	٣,١٤	١,٠٩	٣,١٩	التقدم والنمو المهني .
٠,٥٤	٣,٣٧	٠,٥٩	٣,٣١	٠,٦٤	٣,٢٤	المناخ التنظيمي بشكل عام .

وتم فحص الفروق بين هذه المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (١٩) يبين هذه النتائج..

جدول (١٩): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات مجالات المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات.	درجات الحرية.	متوسط المربعات .	قيمة(ف)	مستوى الدلالة .
حوافز العمل	بين المجموعات	٢,٥٤	٢	١,٢٧	٢,٨٤	٠,٠٦٠
	الخطأ	١٣١,٧٨	٢٩٤	٠,٤٥		
	المجموع	١٣٤,٣٢	٢٩٦			
اتخاذ القرارات والصلاحيات .	بين المجموعات	٠,٢٦	٢	٠,١٣	٠,٣٣	٠,٧٢٢
	الخطأ	١١٧,١٥	٢٩٤	٠,٤٠		
	المجموع	١١٧,٤١	٢٩٦			
الأسلوب الإداري .	بين المجموعات	٠,٩٥	٢	٠,٤٧	١,٣٩	٠,٢٥١
	الخطأ	١٠٠,٤٨	٢٩٤	٠,٣٤		
	المجموع	١٠١,٤٣	٢٩٦			
العلاقات والاتصالات .	بين المجموعات	٠,٤٨	٢	٠,٢٤	٠,٤٩	٠,٦١٢
	الخطأ	١٤٤,٠٧	٢٩٤	٠,٤٩		
	المجموع	١٤٤,٥٥	٢٩٦			
الإجراءات والسياسات .	بين المجموعات	٠,٤٩	٢	٠,٢٤	٠,٤١	٠,٦٦٢
	الخطأ	١٧٤,٠٢	٢٩٤	٠,٥٩		
	المجموع	١٧٤,٥٠	٢٩٦			
التقدم والنمو المهني .	بين المجموعات	٠,٤٨	٢	٠,٢٤	٠,٢٢	٠,٨٠٦
	الخطأ	٣٢٧,٣٩	٢٩٤	١,١١		
	المجموع	٣٢٧,٨٧	٢٩٦			
المناخ التنظيمي بشكل عام .	بين المجموعات	٠,٦٧	٢	٠,٣٣	٠,٩٧	٠,٣٨٢
	الخطأ	١٠١,٨٧	٢٩٤	٠,٣٥		
	المجموع	١٠٢,٥٤	٢٩٦			

يبين الجدول (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في وجهات نظر المعلمين نحو المناخات التنظيمية حسب سنوات خبرتهم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الدرجة الكلية للأداة، حيث بلغت قيمة (ف) (٩٧,٠). كما لم يظهر تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في وجهات نظر المعلمين حسب خبراتهم على أي من المجالات المختلفة مما قلت قيم (ف) للمجالات عن (٢,٨٤). وقد تعزى هذه النتيجة إلى المعلمين العاملين في التدريس الثانوي ينظرون إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس نظرة متقاربة وأن المعلمين يمارسون دورهم التعليمي والتربوي ضمن قوانين وتشريعات وإجراءات مصدر تحديدها واحد، وهو وزارة التربية والتعليم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (القطاونة، ٢٠٠٠؛ حوامدة، ٢٠٠٣)

• التوصيات:

- ضرورة إعادة النظر في سياسة تحفيز المعلمين المادية والمعنوية
- إعادة النظر في مستويات المعلمين الجدد.
- ضرورة زيادة الفرص المتاحة لتدريب المديرين والمعلمين
- تعزيز الجوانب الإيجابية مثل الإجراءات والسياسات والعلاقات.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- الذنبيات، محمد (١٩٩٩). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. مجلة دراسات، ٢٦ (١) - ١٧-١.
- الطويل، هاني محمد (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- كنعان، نواف (١٩٩٥). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٥). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيمي. عمان: دار الفكر
- بني محمد، خاف ناصر (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في مدارس جرش الحكومية كما يراه المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عريقات، سميرة (٢٠٠٣). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- القطاونة، احمد (٢٠٠٠). العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- حوامدة، محمد (٢٠٠٣). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عكاشة، علي احمد (١٩٨٩). المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

• المراجع الأجنبية

- Ham, Sak-Dog (2000). "A study of: The Relationship Between Principals Leadership Behavior and School Climate in Korean Secondary Schools". Dissertation Abstracts International, 60 (8).
- Hoy, W. & Mikel, C. G. (1978), Educational Administration and Organizational Behavior, Boston, Allyn Beacon.
- Johansson, Hane & Page. (1986), "International Dictionary of Management", 3rd ed, Kagrion, New Jersey Press Limited.

- Lund-Glassman, Margaret Elizabeth (2000), "The Study of School Climate, Principals Communication Style, Principals Set and School." Dissertation Abstracts International, 61 (4).
- Morris, Jeffrey Charles (2000). "The relationship of School Climate and Principal Involvement in the elementary Student Teaching Experience". Dissertation Abstracts International, 60 (2).
- Murphy, Jessica Anne (1999). "The Organizational Climate of the Catholic Secondary School". Dissertation Abstracts International.
- Sergiovanni & Thomas.J. (1987), "Educational Governance and Administration", Prentice-Hall Inc.
- Stringham, Oliver William (2000). "A Study of: Leadership Styles of Principals and the Organizational Climate in Successful Public Secondary Schools in New Jersey ". Dissertation Abstracts International, (2).
- Urbanek W.F. (2000). "Strategies and Tactics for Developing and Maintaining School Climate: Building a Learning Community ". (University of Pittsburgh, 1999) Dissertation Abstracts International, (9) 3230A.

