



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني

إعداد

أ/ نبال جبران سليم حماتي.

كلية الدراسات العليا الجامعة العربية الأمريكية

رام الله ضاحية الريحان

الوظيفة: مرشحة للقب الدكتوراة قسم الإدارة التربوية

كلية: الدراسات العليا جامعة العربية الأمريكية رام الله ضاحية

تاريخ الاستلام: ٢٩ ديسمبر ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ١١ يناير ٢٠٢٤ م

DOI .:



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، اعتمدت الباحثة العينة العنقودية من المدارس العربية والتي بلغ عددها مدرستين من مدارس وقد بلغ حجم العينة (١١٠) معلمًا من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية العربية العامة في الداخل الفلسطيني حيث تم توزيع أداة الاستبانة عليهم، وقد اعتمد (١٠٨) منها. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس المناخ التنظيمي، ومقياس فاعلية الأداء الوظيفي.

أشارت النتائج، أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي، جاء مجال "التكنولوجيا" في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية "طبيعة العمل" وفي المرتبة الثالثة "المشاركة في صناعة واتخاذ

القرار" بينما جاء مجال "نمط القيادة" بالمرتبة الأخيرة طبيعة العمل مما يدل على أنّ طبيعة المناخ السائد في المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين في الداخل الفلسطيني مرتفع وبنسبة (٧١٪) من المعلمين يرون أنّه مناخ إيجابي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - فاعلية الأداء الوظيفي - معلمي المدارس الابتدائية

Abstract:

The study aimed to reveal the relationship between the dimensions of the organizational climate (organizational structure, leadership style, communication style, participation in making and making decisions, work style and procedures, technology, organizational conflict) and the effectiveness of job performance among Arab primary school teachers inside Palestine from their point of view. The researcher used the correlational descriptive approach. The researcher adopted a cluster sample of Arab schools, which numbered two schools. The sample size reached (110) teachers of public Arab primary school teachers in the Palestinian interior, where the questionnaire tool was distributed to them, and (108) of them were adopted. . To achieve the objectives of the study, the researcher adopted two measures to collect data: the organizational climate measure and the job performance effectiveness measure. The results indicated that, in the arithmetic mean of the study sample's estimates on the organizational climate scale, the field of "technology" came in first place, in second place was "nature of work," and in third place "participation in making and taking... "Decision," while the field of "leadership style" came in last place, nature of work, which indicates that the nature of the climate prevailing in the general Arab primary stage in the Northern District, from the point of view of teachers inside Palestine, is high, and a percentage of (71%) of teachers see it as a positive climate. Keywords: organizational climate - effectiveness of job performance - primary school teachers

مقدمة البحث:

تتجه الجهود نحو دراسة المنظمات الإدارية والتنظيم منذ بدايتها على صعيد المنظمات الإدارية، وصولاً إلى المؤسسات التربوية، بما يتلاءم مع وتيرة التغيرات البيئية السريعة، وبما يوفر بيئة عمل مستقرة تسعى لزيادة الإنتاجية وتطوير الأداء الإداري للعاملين (مجارسة، ٢٠٢٠).

تعمل العديد من المنظمات على المناخ التنظيمي السائد لديها من أجل تطويره حيث تواجه المجتمعات في العصر الحاضر مزيداً من التّحديات، مما يستوجب البحث المستمر عن الأسباب الكامنة وراء تلك التّحديات وانعكاسها على النّظام التربوي برمته، لمواجهة التّحديات المتوقعة مستقبلاً (أبو عصبه، ٢٠٢٢).

يتم تحديد نجاح المدارس العليا بشكل مباشر من خلال جودة التعليم والبحث، وليس فقط بجودة إدارتها، ومع ذلك، نقاط الضعف في عملية الإدارة يمكن أن تمس بجودة التعليم والمخرجات، بينما الإدارة الجيدة يمكن أن توفر جو وظروف وبيئة اجتماعية تدعم الجودة (Hanza, 2019).

يتأثر المناخ التنظيمي من طبيعة المنظمة والعلاقات السائدة بين الموظفين مع بعضهم ومع الإدارة العليا، ومن مدى تحقيقها لأهدافها وغاياتها (Nabella et al., 2022). وأظهرت الكثير من المؤسسات التعليمية رغبتها في تطوير أداء المعلمين داخل المدارس؛ حيث يُؤثر الجو العام في المؤسسة بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين والذي يحفزهم ويزيد من فعاليتهم لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية ورفع مستوى الأداء لديهم (الأندونيسي، ٢٠١٩). يعاني التعليم العربي من مشاكل تتعلق بالتعيينات وسياسة تأهيل المعلمين والمديرين وأصحاب المناصب المختلفة في سلك التعليم، وهناك شعور بالاغتراب في أوساط المعلمين والتلاميذ والمجتمع: يعبر عنه في الغضب تجاه المنظومة، التسرب، العنف، تعيب التلاميذ والمعلمين، ومظاهر عدم الانتماء، غياب المبادرة من جانب العاملين في التربية ومن جانب المدارس والتركيز على تجاوز الاختبارات وليس على سيرورة التعلم.

هناك مضامين لا تلائم الطلاب في المجتمع العربي بحيث لا يتعلم عن نفسه، بل يتعلم عن المجتمع اليهودي فقط، بموجب الرواية الصهيونية، كذلك مناهج ومهارات التعليم لا تلائم احتياجات المجتمع العربي، ولا تكسبهم مهارات القرن ال ٢١، ويتم استعمال جهاز التعليم لتحقيق أهداف سياسي، مما يمس بثقة المجتمع العربي بجهاز التعليم (حسان وحاج يحيى، ٢٠٢١).

ومع كل هذه التحديات التي تواجهها المؤسسات التربوية في إسرائيل فإن
المناخ الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين يتأثر بعوامل متعددة، لا بد من بحثها
لعدة أسباب ستوضح في مشكلة وأهداف البحث.

مشكلة البحث:

من خلال خبرة الباحثة في مجال التربية كونها عملت في الارشاد وفي الوزارة لفترة زمنية كبيرة،
وكونها مربية في مدرسة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، والتي تتحدى واقع السيطرة من
مسؤولين في الوزارة، الذين يعبرون عن مصالح الاغلبية اليهودية على حساب الأقلية العربية،
وخصوصا في مسألة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة، التي تؤثر على شريحة مهمة من المجتمع،
وهم المعلمين والطلاب في مرحلة دراسية اساسية في حياتهم، وهي المرحلة الابتدائية حيث
يواجهون تحديات كبيرة تؤثر على أداء المعلمين وجودة التعليم:

- يعاني المناخ التنظيمي في المدارس العربية الابتدائية العربية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، من التبعية وعدم الإستقلالية في إتخاذ القرارات.
- كذلك يعاني المناخ التنظيمي في هذه المدارس، من عدم مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار في المواضيع التي تتعلق بأعمالهم.
- بالإضافة الى قرارات الوزارة في العقد الخير على إدخال إصلاحات تربوية متعددة في المدارس الابتدائية العربية عامة والتي شملت أيضا لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، مثل برنامج أفاق جديدة الذي أثر على مبنى الهيكل التنظيمي وعلى نظام العمل في المدرسة، ومن ناحية أخرى أدى الى زيادة ساعات العمل ويشمل منظومة عمل جديدة توصلت اليها منظمة المعلمين من خلال اتفاقيات مع الوزارة مقابل رفع أجور المعلمين.
- يعاني المعلم العربي في العديد من الاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية المركبة، إضافة الى مشكلة العنف المنتشر في الوسط العربي وفي لواء الشمال خاصة، جميع هذه المشكلات والاحتياجات الغير المشبعة تؤثر على أداءه الوظيفي.

جاءت مشكلة البحث في محاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، من إيجابيات وسلبيات والعمل على تدعيمه من خلال التعرف على المعوقات والتغلب عليها وتدعيم المناخ التنظيمي وبحث

تأثيره على الأداء الوظيفي وإنعكاساته على ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية، وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (الفريجات، ٢٠٠٩). يُسهم المناخ التنظيمي في المؤسسات التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة.

ويمكن تحديد مشكلة البحث:

المناخ التنظيمي السائد في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.

اسئلة البحث وفرضياته:

ومن أجل الإجابة على مشكلة الدراسة لا بد من الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة المناخ التنظيمي السائد في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.

١. ما مستوى المناخ التنظيمي لدى المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؟
٢. ما مستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؟
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات المبحوثين لأبعاد المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني.

أهداف البحث:

١. التعرف على العلاقة بين ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وبين فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الإبتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الإبتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني من وجهة نظرهم.

فرضيات البحث:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور الهيكل التنظيمي وفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور نمط القيادة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الإبتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور نمط الاتصال وفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الإبتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور طبيعة العمل وفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الإبتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور التكنولوجيا وفاعلية والاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الإبتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين لدور الصراع التنظيمي وفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الإبتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المبحوثين للمناخ التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الإبتدائية في الداخل الفلسطيني تبعًا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية في سلك التعليم).

أهمية البحث:

- يمكن تصنيف أهمية هذا البحث وميرراته في مجموعتين: نظرية وعملية الأهمية النظرية:
- التعرف على علاقة بعض المتغيرات المادية والمعنوية بموضوع المناخ التنظيمي، وفاعلية الأداء الوظيفي في النظام التعليمي في المدارس الإبتدائية العربية في الداخل الفلسطيني.
- توسيع المعرفة النظرية لأثراء المعلومات والمساهمة في هذا المجال المهم من مجالات الإدارة التربوية.

أما الأهمية التطبيقية العملية:

هذه الدراسة تُسلط الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الإبتدائية العربية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني والتعرف على بعض جوانب الأداء الوظيفي، ومحاولة معالجة تلك الجوانب.

التقييم بصورة غير مباشرة لنجاح سياسات التعليم في الداخل الفلسطيني والمتعلقة بخلق المناخ المناسب لتحسين الاداء الوظيفي وسط قطاع مهم من العاملين في تلك المؤسسات، وهم أعضاء هيئة التدريس فيها.

مصطلحات البحث:

وتتضمن معالجة مصطلحات البحث من خلال ما يلي:

المناخ التنظيمي:**التعريف اللغوي:**

- المناخ: "مناخ الأرض: أحوال جَوْها من بردٍ وحرٍّ ومطرٍ وجفافٍ ورياحٍ ونحو ذلك" (ابوخضرة واخرون، ٢٠١٢).

التعريف الاصطلاحي للمناخ التنظيمي:

يتضمن المناخ التنظيمي وصف لبيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها المادية والاجتماعية فهو وفقا لذلك يشمل طبيعة السلطة، وأنماط القيادة، والاتصال الإداري، والبيئة الاجتماعية المتمثلة في الثقافة والقيم والأعراف السلوكية وترجع جذور مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة التي أشارت إلى وجود أثر للمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاجية العاملين (Coulter & Robbins, 2007).

عرفه المغربي (٢٠١٠): بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح للباحثة أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من مميزات البيئة الداخلية للمنظمة مثل سياسات وقوانين وانظمة خاصة بها يتفاعل معها العاملين بحيث تُثر سلباً أو ايجاباً على سلوكياتهم وتوجُّهاتهم نحو أداء مهامهم الوظيفية. التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: هو المستوى الذي يُمكن تحديده من خلال تطبيق أداة الدراسة مجموعة للممارسات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل بالمدارس العربية الإبتدائية وتتمثل في ابعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا) وتؤثر في المعلمين مما يكون له انعكاس على دوافعهم وسلوكياتهم.

مصطلح فعالية الاداء الوظيفي:

التعريف اللغوي:

- الفَعَالِيَّة: "التأثير القوي في شئ، لهذا الدواء فَعَالِيَّة في إيقاف المرض والشفاء منه".
الأداء الوظيفي: "أدى الشئ: قضاة وقام بواجبه كالأمانة والدين والحق، أدى ما عليه من دين. وأدى العمل: قام به" (ابوخضرة وآخرون، ٢٠١٢).

التعرف الاصطلاحي:

التعريف الاصطلاحي للفاعلية: عرفها صليحة (٢٠١٠: ١٨) بأنها: "هي بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد".

التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي:

عرفه الخليفة (٢٠٠٨: ٣٤) بأنه: "جهد منسق يتضمن القيام بمهام تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة".

التعرف الاجرائي لفاعلية الاداء الوظيفي:

الدرجة التي يحددها المعلمين في المدرسة لدرجة أدائهم للعمل المحدد، بأداة الدراسة في إطار تحقيق أهداف العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة.

حدود البحث:**الحدود الموضوعية:**

اقتصرت الدراسة تحديد درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) لدى معلمي المدارس العربية الإبتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين فاعلية الأداء الوظيفي.

الحدود البشرية:

تمثلت الحدود الدراسية في هذه الدراسة في معلمي ومعلمات المدارس العربية الإبتدائية العربية في البلاد في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على المدارس العربية الإبتدائية في البلاد في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

الدراسات السابقة:

قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى محاور النحو التالي:

الدراسات السابقة التي تتعلق بالمناخ التنظيمي:

- دراسة أبو سويح وبحر (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامع الإسلامية بغزة؛ حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية في غزة، وأن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

- دراسة عبد الرحمن (٢٠١٧):

بعنوان "واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات، حيث تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددها (٣٨٥) إدارياً.

أشارت الدراسة إلى التأثير الكبير للمناخ التنظيمي على أية مؤسسة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة، أشارت نتائج الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بدرجة (متوسطة) في جميع المجالات ما عدا مجال التكنولوجيا؛ حيث جاء بدرجة كبيرة.

الدراسات السابقة التي تتعلق بالاداء الوظيفي:

- دراسة الخياط (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع. وتوصل الباحث الى العديد من النتائج أهمها وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور نمط القيادة ومحور تنمية الموارد البشرية وهي محاور المناخ التنظيمي، ووجود أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جدة، وتبنى القيادة اساليب تكنولوجياية متطورة في العمل، وتهتم بتوفير فرص التطور المستمر، وأيضاً احتياجات الموظفين التدريبية وتعمل على تحسين وتطوير مستوى الخطة التدريبية، وتهتم أيضاً بكوادرها البشرية.
- دراسة الختاتنة (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد السلوك القيادي السائد لدى مديري هذه المدارس وفقاً لعدة متغيرات كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بناءً على نتائج البحث توصلت الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بأساليب القيادة والسلوكيات القيادية التي يتبعها مدرء المدارس والعمل بروح الفريق في البيئة المدرسية من خلال التعاون بين المدرء والمعلمين، وعقد دورات تدريبية مكثفة لهم وذلك لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة، وتطوير البيئة المهنية من أجل توفير مناخ تنظيمي إيجابي من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

- هدفت دراسة سبرول (Spruill,2008) الى تحديد درجة ارتباط عوامل محددة في المناخ التنظيمي بأداء الموظفين بدرجة دلالة إحصائية والتي يمكنها أن توضح ما يؤثر على الفعالية التنظيمية ونتاجية العاملين، والكشف على عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء الموظفين، وشملت العينة الموظفين بمستوى أقل من كبار المديرين وعددهم (١٠٠)، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين عوامل المناخ التنظيمي وأداء الموظفين بشكل كبير.
- كما وظهرت دراسة سيلمات وكاملو (SEImat, Samsu, Kamalu, & Salmat, 2013) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، والى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، والى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، وشملت العينة (٣٧) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وأهم نتائجها: أن هناك مستوى معتدل من الاداء الوظيفي، وان هناك مستوى منخفض لجميع ابعاد المناخ التنظيمي وهي جوانب السلوك القيادي لمدير المدرسة فالمناخ في المدارس الثانوية غير صحي، ويعتبر عاملاً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

الإطار النظري:

المحور الأول: المناخ التنظيمي:

تحديد مفهوم المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو مفهوم مهم في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات. يشير المصطلح إلى البيئة الداخلية للمؤسسة وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد داخل المنظمة، يتعلق المناخ التنظيمي بالعلاقات الاجتماعية والنفسية داخل المنظمة، التي تخلق جواً نفسياً له من الأثر في العمليات الإنتاجية (محارمة، ١٩٩٣). تعتبر العملية التربوية نظاماً متكاملًا من العلاقات المتبادلة بين عناصرها، والمناخ التنظيمي من المدخلات الرئيسة التي لها أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤثر بشكل كبير على سلوك الرئيس والمرووسين (Hoy & Miskel, 1978).

عرف بحر (٢٠٠٥: ص ٢٦٠) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

جذور فكرة المناخ التنظيمي تبلورت فكرة المناخ التنظيمي في سنوات الخمسين من تجارب لوين (١٩٥١, lowein) الذي سبب مناخات اجتماعية مصطنعة وعرفت حينها باسم الأوتوقراطية الديمقراطية حيث ساهمت نتائج التجربة في تحليل سلوكيات الافراد وفهم تغيير سلوكياتهم داخل الأنظمة الاجتماعية وتأثير البيئة المحيطة في التأثير على الشخص وليس العكس. وأشار (المومني ٢٠١١) لذلك معظم الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي في تلك الفترة عملت على تحليل محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وسلوكيات الافراد في المنظمة. أما في سنوات الستينيات ونتيجة أبحاث ليكرت (١٩٧٦) Likert تم نشر دراسة بعنوان " المنظمة الإنسانية" The human organization التي اسفرت عن وجود مقياس لأدوار وتأثير مناخ العمل على سلوكيات الفرد. أما في سنوات التسعين يلاحظ أن هناك استعمال استراتيجيات وتقنيات في قياس المناخ والثقافة التنظيمية (صليحة، ٢٠١٠)، ويمكن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي من خلال الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل، ويمكن تحديدها من خلال تصورات، مواقف واتجاهات الافراد في المنظمة، نتيجة تفاعل عوامل شخصية وتنظيمية التي يؤثر ويتأثر بها العامل حيث يتصف بالثبات النسبي (ساكر وبوعبيط، ٢٠٢١). تعددت الآراء حول أبعاد المناخ التنظيمي، منها ما تحدد بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية كالتي ذكرها المغربي (٢٠١٠) وهي: مرونة التنظيم، متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التركيز على الإنجاز، اهمية التدريب، أنماط الثواب والعقاب، الامن الوظيفي.

وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة،

وهي على النحو الآتي:

١. الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظم (سعد وهاشم، ٢٠٢٢). وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره (القيوتي، ١٩٩٣).

2- نمط القيادة:

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل

الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (حمود، ٢٠٠٢). وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان، ٢٠٠٥).

يحدد النمط القيادي طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية (الطويل وحدي، ٢٠١٥).

3- نمط الاتصالات:

تلعب الاتصالات دوراً مهماً داخل المنظمات في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤).

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مناطاً بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر (حمود، ٢٠٠٢).

5- طبيعة العمل:

يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية (العميان، ٢٠٠٥). بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فبطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

6- تكنولوجيا العمل:

أشار الطويرقي (٢٠١٤) الى أنّ التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر أحد عناصر المناخ التنظيمي المهمة، فهي تؤدي التغيير في حياة الافراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة وتنتشر اتجاهات ايجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

٧- الصراع التنظيمي:

يُعرف بأنه السلوك العلني والصريح الذي يمارسه الأفراد والجماعات داخل المنظمة حول بعض الأهداف التي يسعون الي تحقيقها أو الحفاظ عليها. وضّح عدوان (٢٠١٢) العناصر الأساسية التي يتكون منها المناخ التنظيمي الذي طوره ستيرز.

المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي:

سوف تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي في محاولة للإلمام بهذا المتغير، إلى جانب التطرق لعملية تقييم الأداء نظرا لأهميتها في تسيير الموارد البشرية، وكذلك الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات. يعرف الصليحي (٢٠١٠) الأداء الوظيفي أنه الناتج الذي يحققه الفرد من خلال التفاعل بين الجهد والقدرات وأدراك الدور.

ويعتبرها كل من (Ones & Viswesvaran,2005) ويسيزفاران وأونيس أيضا، مجموعة السلوكيات التي يظهرها الموظف وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية وقدم تعريفا للأداء الوظيفي على أنه "ذلك الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد وفقا للمعايير المحددة مسبقا " كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد). الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (محمد، ٢٠٠١).

عناصر وأنماط الأداء الوظيفي:

يشير سيمع (٢٠١٠) أن الأداء الوظيفي يتكون من عد عناصر أهمها:

- ١ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة.
- ٢ - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣ - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ٤ - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

هناك تطوراً ملحوظاً في نماذج الأداء الوظيفي منذ ظهورها، فبعد اقتصرها في البداية على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تحسّن وترفع من جودة المخرجات (القدرة، الكمية، الأداء، الكفاءة) واتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء السياقي، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير.

الطريقة والإجراءات**١،٣ منهج البحث:**

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ نظراً لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها.

أولاً- مجتمع الدراسة:

تكوّن مُجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية العربية العامة في الشمال في الداخل الفلسطيني، والبالغ عددهم (٤١٥) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لمُعطيات حصلت عليها الباحثة.

ثانياً- عينة الدراسة:

عينة البحث للاستبانة: سوف تعتمد الباحثة العينة العنقودية العشوائية

مجتمع الدراسة: تم اختيار عنقود المدارس الابتدائية العامة من بين (المدارس الثانوية والابتدائية والاعدادية) في الناصرة في لواء الشمال، داخل الخط الأخضر من بين ٣٧ بلدة عربية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عنقودية عشوائية للبحث على مرحلتين: المرحلة الأولى اختيار عنقود مدينة الناصرة باعتبارها أكبر بلدة عربية وتحتوي على أكبر عدد من المدارس الابتدائية العربية في لواء الشمال وعددها ١٣ مدرسة ابتدائية.

والمرحلة الثانية سوف تختار الباحثة عينة عشوائية من مدرستين من مدارس الناصرة التي تقع في لواء الشمال.

ملاحظة: المعطيات موثقة حسب سجل وزارة المعارف لواء الشمال ٢٠٢٢-٢٠٢٣

<https://shkifut.education.gov.il/city/37804>

وبذلك قد بلغ حجم العينة (١١٠) من معلمي المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني وقد اعتمد (١٠٨) منها. والجدول (٢.٣) يُبين توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (٢.٣)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=١٠٨)

المجتمع والعينة:

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	43	39.81
	انثى	65	60.19
	المجموع	108	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	18	16.67
	ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	80	74.07
	دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	10	9.26
	المجموع	108	100
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	4	3.70
	من ٥-١٠ سنوات	9	8.33
	أكثر من ١٠ سنوات	95	87.96
	المجموع	108	100
عدد الدورات	٤-٠ دورات	11	10.19
	من ٥-٩ دورات	15	13.89
	من ١٠-١٥ دورة	20	18.52
	أكثر من ١٥ دورة	62	57.41
	المجموع	108	100

6.48	7	اعزب	الحالة الاجتماعية
89.81	97	متزوج	
3.70	4	منفصل	
100	108	المجموع	

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس المناخ التنظيمي، ومقياس فاعلية الاداء الوظيفي، وذلك كآلاتي:
أولاً: مقياس المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة ومقاييس المناخ التنظيمي المستخدمة في بعض الدراسات؛ ومنها: دراسة محمد (٢٠١٧)، ودراسة أيمن وسويح (٢٠١٠)؛ طوّرت الباحثة كل من مقياس المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي استناداً إلى تلك الدراسات، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (٣٥) فقرة، ومقياس الاداء الوظيفي، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (٢٢) فقرة.

ثانياً: مقياس فاعلية الاداء الوظيفي:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة ومقاييس الاداء الوظيفي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة محمد (٢٠١٧)، ودراسة أيمن وسويح (٢٠١٠) طوّرت الباحثة مقياس الاداء الوظيفي استناداً إلى تلك الدراسات، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (٢٢) فقرة.

1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة:

للتحقّق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكِّمين لمقاييس الدراسة: مقياس المناخ التنظيمي، ومقياس الاداء الوظيفي؛ عرّضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة:

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة؛ طُبِّقت على عينة الدراسة، وكانت النتائج كآلاتي:

أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استُخدم صدق البناء، إذ حُسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قِيم مُعاملات ارتباط الفقرات في المجال الذي تنتمي إليه، وقِيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكُليّة، وكذلك قِيم مُعاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكُليّة، وذلك لمقياسي المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي، وكما هو مُبيّن في الجدول (٣.٣):

جدول (٣,٣)

قِيم مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغيّر المُستقل والتابع ببعضها، والدرجة الكُليّة للعلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون

العلاقة مع الدرجة الكُليّة	البُعد (الاداء الوظيفي)	العلاقة مع الدرجة الكُليّة	البُعد (المناخ التنظيمي) ومستوى الدلالة
.844**	طبيعة العمل	.779**	الهيكل التنظيمي
0	مستوى الدلالة	0	مستوى الدلالة
.885**	التكنولوجيا	.504**	نمط القيادة
0	مستوى الدلالة	0	مستوى الدلالة
.879**	الصراع التنظيمي	.574**	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0	مستوى الدلالة	0	مستوى الدلالة
.943**	المناخ التنظيمي	.856**	نمط الاتصال
0	مستوى الدلالة	0	مستوى الدلالة
.896**	فاعلية الاداء الوظيفي		
0	مستوى الدلالة		

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

يُظهر الجدول (٣.٣) مُعاملات الارتباط بين أبعاد المُتغيّر المُستقل والتابع في دراسة تتعلق بالمناخ التنظيمي ودورها في تعزيز فاعلية الاداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية العربية العامة في الداخل الفلسطيني، باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون. ويُشير الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين مُختلف السّمات المُستقلة والدرجة الكُليّة للمناخ التنظيمي، حيث تتراوح قِيم مُعاملات الارتباط بين 0.504^{**} و 0.879^{**} . كما يُلاحظ أنّ قِيم مُستوى الدلالة لكل علاقة هي أقل من 0.05 ، وأقل من 0.01 ، مما يُشير إلى أنّ هذه العلاقات من الناحية الإحصائية؛ معنوية بشكل كبير. ويُشير الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين مُختلف السّمات المُستقلة والدرجة الكُليّة للمناخ التنظيمي وفاعلية الاداء الوظيفي حيث كانت قِيم معامل الارتباط على التوالي (0.943^{**} ، 0.896^{**})، وبالتالي، يُمكن القول بثقةٍ إنّ هذه السّمات المُختلفة للمُتغيّرات المُستقلة ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع الدرجة الكُليّة للمناخ التنظيمي وعلاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية العربية العامة في الداخل الفلسطيني.

ب) الثبات لمقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة؛ جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة، والجدول (٤.٣) يُوضِّح ذلك:

جدول (٤،٣)

قيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (ن=١٠٨)

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الأداة
٣٥	٠,٩٦٢	المناخ التنظيمي
٢٢	٠,٩١٠	الاداء الوظيفي
٥٧	٠,٩٧٠	المجال الكلي

الجدول (٤.٣) يحتوي على قيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا؛ لدراسة تشمل مُختلف السّمات والمجالات في مكان العمل، حيث تُشير القيم العالية لكرونباخ ألفا (ما بين ٠.٩١ و ٠.٩٦٢) والمجال الكلي (٠.٩٧٠)؛ وهذا يشير إلى استقرار عالٍ للمقاييس، مما يُشير إلى موثوقيّة عالية في البيانات المُستخدمة في الدراسة.

تصحيح مقاييس الدراسة:

أولاً- مقياس المناخ التنظيمي: تَكُون مقياس المناخ التنظيمي في صورته النهائية من (٣٥) فقرة مُوزَّعة على سبع مجالات.

ثانياً- مقياس الاداء الوظيفي: تَكُون مقياس الاداء الوظيفي في صورته النهائية من (٢٢) فقرة في مجال واحد.

وقد طُلب من المُستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأُعطيت الأوزان للفقرات كالاتي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، موافق الى حد ما (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

عرض نتائج الدراسة**١,٤ النتائج المُتعلقة بأسئلة الدراسة:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة، حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والجدول (١.٤) يُوضِّح ذلك:

1.1.4 النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول.

ما مستوى المناخ التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؟

جدول (١،٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي، وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
٤	١	الهيكل التنظيمي	٣,٥٠	١,١٠	٪٧٠	مرتفع
٦	٢	نمط القيادة	٣,٣٤	١,٠٧	٪٦٧	متوسط
٣	٣	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	٣,٥٤	١,٠٧	٪٧١	مرتفع
٥	٤	نمط الاتصال	٣,٤٩	١,٠٥	٪٧٠	مرتفع
٢	٥	طبيعة العمل	٣,٦٥	١,٠٩	٪٧٣	مرتفع
١	٦	التكنولوجيا	٣,٦٧	١,١١	٪٧٣	مرتفع
	٧	الصراع التنظيمي				
		المتوسط الكلي للمناخ التنظيمي	٣,٥٣	١,٠٨	71%	مرتفع

يتضح من الجدول (١.٤) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل بلغ (٣.٥٣)؛ ونسبة مئوية (71%) وبمستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس المناخ التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (٣.٣٤-٣.٦٧)، وجاء مجال "التكنولوجيا" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧)، ونسبة مئوية (٧٣%)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء مجال "نمط القيادة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤)، ونسبة مئوية (٦٧%)، وبمستوى متوسط، مما يدل على أنّ طبيعة المناخ السائد في المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين في الداخل الفلسطيني مرتفع أي نسبة (٧١%) من المعلمين يرون أنه مناخ إيجابي.

وقد حُصِنَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية كل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي، كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

مجالات الهيكل التنظيمي:

جدول (٢،٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	2	يتميز الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة	4.17	0.79	83%	مرتفع
٢	1	يوجد تناسب للوظائف في المدرسة مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	4.05	0.78	81%	مرتفع
٣	3	الهيكل التنظيمي للمدرسة لا يتوافق مع طبيعتها ومهامها.	3.88	0.85	78%	مرتفع
٤	4	يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة.	3.84	0.83	77%	مرتفع
٥	5	في المدرسة التي أعمل بها، المناخ التنظيمي لا يساعد على سرعة الإنجاز وجودة العمل	3.31	1	66%	متوسط
		الدرجة الكلية	3.85	0.85	77%	مرتفع

يتضح من الجدول (٢،٤) أنّ المتوسط

سط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي بلغ (3.85) وهو مستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الهيكل التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (3.31-4.17)، وجاءت الفقرة: "يتميز الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي قدره (4.17)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "في المدرسة التي أعمل بها، المناخ التنظيمي لا يساعد على سرعة الإنجاز وجودة العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، ومستوى متوسط.

ومن هنا نستنتج أنّه بالرغم من أنّ الهيكل التنظيمي يتميّز بالمرونة، إلا أنّ المناخ التنظيمي لا يساعد على سرعة الانجاز وجودة العمل في المدارس الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.

مجال نمطه بالرغم من أن القيادة:

جدول (٣، ٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال نمط القيادة؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	3	يهتم مدير المدرسة بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع	3.94	0.94	79%	مرتفع
٢	1	يناقش مدير المدرسة رؤيته مع المعلمين.	3.93	0.79	79%	مرتفع
٣	5	يشجع المدير المعلمين على إبداء وجهات النظر والاقتراحات	3.88	0.98	78%	مرتفع
٤	4	يظهر المدير مرونة في تعامله مع المعلمين	2.49	1.23	50%	منخفض
٥	2	يفتح المدير المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.44	1.13	49%	منخفض
		الدرجة الكلية	3.34	1.01	67%	متوسط

يتضح من الجدول (٣، ٤) أن المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة قد بلغ (٣.٣٤)، وهو مستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط القيادة، فقد تراوحت ما بين (2.44-3.94)، وجاءت الفقرة: "يهتم مدير المدرسة بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.94)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يفتح المدير المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، ومستوى منخفض.

يتضح أنه بالرغم من اهتمام المدير بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع لكن المعلمين لا يرون ان المدير يفتح المجال بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

جدول (٤، ٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	1	يملك المعلمون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	4.06	0.98	81%	مرتفع
٢	3	تساهم مقترحات المعلمين في بناء خطط التدريب لهم	3.94	1.02	79%	مرتفع
٣	5	يوجد تعاون بين الزملاء في المدرسة.	3.90	0.99	78%	مرتفع
٤	4	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	2.72	1.20	54%	متوسط
٥	2	الإدارة تعطي المعلمين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	2.46	1.26	49%	منخفض

مرتفع	68%	1.09	3.42	الدرجة الكلية		
-------	-----	------	------	---------------	--	--

يتضح من الجدول (٤.٤) أنّ المتوسط الحسابي لمجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد بلغ (3.42)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛ فقد تراوحت ما بين (2.46-4.06)، وجاءت الفقرة: "يملك المعلمون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.06)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "الإدارة تعطي المعلمين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، ومستوى منخفض.

نستنتج من المعطيات انه بالرغم من قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها الا ان الإدارة لا تعطيهم الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم.

مجال نمط الاتصال:

جدول (٤، ٥): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ل فقرات مجال نمط الاتصال؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	5	يتم التواصل بين المعلمين والادارة بسهولة.	4.03	0.85	81%	مرتفع
٢	2	إمكانيات التواصل في المدرسة مفتوحة من جميع الاتجاهات	3.81	1.06	76%	مرتفع
٣	3	تستخدم المدرسة وسائل حديثة ومتطورة في التواصل	3.79	0.91	76%	مرتفع
٤	1	يتم التواصل بين المدير والعاملين بأقصى سرعة	3.69	1	74%	مرتفع
٥	4	المعلومات المنقولة عبر التواصل تتصف بالدقة	3.49	1.01	70%	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.76	0.97	75%	مرتفع

يتضح من الجدول (٥.٤) أنّ المتوسط الحسابي لمجال نمط الاتصال قد بلغ (3.76)، ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط الاتصال؛ فقد تراوحت ما بين (3.49-4.03)، وجاءت الفقرة: "يتم التواصل بين المعلمين والادارة بسهولة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "المعلومات المنقولة عبر التواصل تتصف بالدقة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، ومستوى مرتفع، أي نرى ان جميع مستويات فقرات التواصل مرتفعة ويتم التواصل بين المعلمين والادارة بسهولة حيث حازت هذه الفقرة على اعلى درجة.

مجالات طبيعة العمل:

جدول (٦،٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال طبيعة العمل؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	4	حجم العمل في المدرسة لا يتلاءم مع قدراتي الشخصية	3.78	0.98	76%	مرتفع
٢	5	اشعر ان وظيفتي كمعلم اضافت احتراماً لذاتي.	3.74	0.91	75%	مرتفع
٣	2	عادة ما تتغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية في المدرسة	3.73	0.91	75%	مرتفع
٤	3	يتيح لي العمل بالمدرسة فرص قليلة للتجديد والابتكار	3.65	0.99	73%	مرتفع
٥	1	تتوفر بالمدرسة مقومات الأمن والسلامة	2.57	1.02	51%	منخفض
		الدرجة الكلية	3.49	0.96	70%	مرتفع

يتضح من الجدول (٦،٤) أنّ المتوسط الحسابي لمجال طبيعة العمل قد بلغ (3.49)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال طبيعة العمل، فقد تراوحت ما بين (3.78-2.57)، وجاءت الفقرة: "حجم العمل في المدرسة لا يتلاءم مع قدراتي الشخصية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.78)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تتوفر بالمدرسة مقومات الأمن والسلامة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، ومستوى منخفض.

تستنتج الباحثة أن المعلمين يرون ان حجم العمل في المدرسة لا يتلاءم مع قدراتهم الشخصية وكذلك لا تتوفر مقومات الامن والسلامة في العمل، وعادة ما تتغلب الاعمال الروتينية على واجباتهم المدرسية، مما يحد من فرص التجديد والابتكار.

مجالات التكنولوجيا:

جدول (٧، ٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال التكنولوجيا؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	4	هناك استعداد للتأقلم للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	3.81	0.84	76%	مرتفع
٢	5	لدي قدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المنهاج	3.76	0.84	75%	مرتفع
٣	3	هناك إلمام محدود لدى العاملين بالتطورات التكنولوجية المناسبة	3.73	0.93	75%	مرتفع
٤	1	التكنولوجيا المستخدمة تساهم في سرعة إنجاز العمل	3.66	0.95	73%	مرتفع
٥	2	تتميز برامج وتطبيقات الحاسب الآلي بسهولة الاستخدام.	3.64	1.03	73%	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.72	0.92	74%	مرتفع

يتضح من الجدول (٧، ٤) أن المتوسط الحسابي لمجال التكنولوجيا قد بلغ (3.72)، وهو مستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التكنولوجيا؛ فقد تراوحت ما بين (3.64-3.81)، وجاءت الفقرة: "هناك استعداد للتأقلم للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وهو مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تتميز برامج وتطبيقات الحاسب الآلي بسهولة الاستخدام" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وهو مستوى مرتفع.

تستنتج الباحثة ان هناك استعداد لدى المعلمين للتأقلم للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء وبالرغم من ان هناك إلمام محدود لدى العاملين بالتطورات التكنولوجية المناسبة، الا انهم يرون ان التكنولوجيا المستخدمة تساهم في سرعة إنجاز العمل.

مجالات الصراع التنظيمي:

جدول (٨، ٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال الصراع التنظيمي؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	4	الخلاف حول العمل بين المعلمين يؤدي إلى الصراع والتوتر.	3.97	0.84	79%	مرتفع
٢	3	تنتشر المجموعات بين المعلمين مما يولد الخلاف	3.82	0.82	76%	مرتفع
٣	2	اعتماد عمل مجموعة من العاملين على نتائج عمل مجموعة أخرى يؤدي للخلاف	3.78	0.90	76%	مرتفع

مُرْتَفَع	75%	0.92	3.75	هناك تنازع حول الصلاحيات الإدارية.	1	٤
مُتَوَسِّط	67%	0.99	3.37	تمييز المدير وتحيزه بين المعلمين يخلق بين المعلمين الحساسيات	5	٥
مُرْتَفَع	75%	0.89	3.74	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (٨.٤) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال الصراع التنظيمي قد بلغ (3.74)، وهو مستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الصراع التنظيمي؛ فقد تراوحت ما بين (3.37-3.97)، وجاءت الفقرة: "الخلاف حول العمل بين المعلمين يؤدي إلى الصراع والتوتر" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وهو مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تمييز المدير وتحيزه بين المعلمين يخلق بين المعلمين الحساسيات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وهو مستوى متوسط.

تستنتج الباحثة ان الصراع التنظيمي حصل أيضا على درجة مرتفع من المتوسط الحسابي، ويرى المعلمون ان الخلافات حول العمل وانتشار المجموعات(الشللية) بينهم يؤدي الى الصراع والتوتر ويولد الخلاف، بالرغم من انهم لا يرون ان تمييز المدير وتحيزه يخلق الحساسيات بينهم. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى فاعلية الاداء الوظيفي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمجال فاعلية الاداء الوظيفي:

جدول (٩.٤): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال فاعلية الاداء الوظيفي؛ مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	2.	توجد لدي قدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل في المدرسة.	4.45	0.62	89%	مُرْتَفَع جِدا
	1.	امتلك القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل في المدرسة.	4.44	0.66	89%	مُرْتَفَع جِدا
	17.	يقوم المعلم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه.	4.20	0.75	84%	مُرْتَفَع جِدا
	11.	يبذل المعلمون الوقت الكافي لإجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	4.17	0.78	83%	مُرْتَفَع
	14.	يقوم المعلمون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	4.17	0.83	83%	مُرْتَفَع
	13.	يتم تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل بالمدرسة.	4.15	0.76	83%	مُرْتَفَع
	5.	التزام إدارة المدرسة التي أعمل بها بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء المعلمين.	4.12	0.84	82%	مُرْتَفَع
	10.	تتوافر لدى المعلمين الرغبة والحماس لإجاز العمل.	4.11	0.77	82%	مُرْتَفَع

مرتفع	82%	0.83	4.09	تتوفر لدى المعلمين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	12.
مرتفع	82%	0.86	4.08	توفر إدارة التدريب المناسب للمعلمين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	4.
مرتفع	81%	0.76	4.06	يتوفر لدى المعلمين بالمدرسة التي أعمل بها القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	6.
مرتفع	81%	0.73	4.06	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المعلمين.	8.
مرتفع	79%	0.81	3.97	توجد جاهزية لدى المعلمين للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل تحقيق مستوى الأداء الوظيفي المطلوب.	16.
مرتفع	79%	0.87	3.97	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة بالمدرسة.	3.
مرتفع	79%	0.95	3.97	هناك معرفة وإمام لدى المعلمين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	18.
مرتفع	79%	0.88	3.97	توجد قدرة لدى المعلمين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.	7.
مرتفع	79%	0.85	3.94	يحافظ المعلمون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	9.
مرتفع	78%	0.90	3.89	توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين، للمعلمين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين.	21.
مرتفع	77%	0.87	3.83	تساهم الأنظمة والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة في تطوير الأداء الوظيفي لدى المعلمين.	22.
مرتفع	76%	0.94	3.81	يبذل المعلمون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	15.
مرتفع	76%	0.98	3.78	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها المعلمون لتحسين الأداء الوظيفي.	20.
متوسط	61%	1.30	3.04	إدارة المدرسة تقدم برامج تدريبية للمعلمين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة.	19.
مرتفع	80%	0.84	4.01	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٩.٤) أنّ المتوسط الحسابي لمجال فاعلية الاداء الوظيفي بلغ (4.01)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال فاعلية الاداء الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (3.04 - 4.45)، وجاءت الفقرة: " توجد لدي قدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل في المدرسة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.45)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: " إدارة المدرسة تقدم برامج تدريبية للمعلمين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وبنسبة مئوية (٦٧٪)، ومستوى متوسط. تستنتج الباحثة ان جميع الفقرات المتعلقة بفاعلية الأداء التنظيمي مرتفعة لكن في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة إدارة المدرسة تقدم برامج تدريبية للمعلمين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة، أي ان المعلمين يرون ان إدارة المدرسة يجب ان تعمل لتقوي هذا الجانب من اجل تطوير فاعلية الأداء التنظيمي.

٢,٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

١.٢.٤ النتائج المتعلّقة بالفرضية الأولى: لا تُوجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق فاعلية الاداء الوظيفي لدى عينة من معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني.

من أجل قياس مدى إسهام أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا. والصراع التنظيمي) في التنبؤ بفاعلية الأداء الوظيفي لدى عينة من معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تم استخدام مُعامل الانحدار المُتعدّد التدريجي (Enter Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter) والجدول (١٠.٤) يُوضّح ذلك:

جدول (١٠،٤): يُوضّح نتائج تحليل الانحدار المُتعدّد لمعرفة مدى إسهام أبعاد المناخ التنظيمي في فاعلية الاداء الوظيفي:

النموذج	المعاملات المعيارية بيتا Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ^٢	معامل الارتباط المعدل
٠	الثابت	١,٤٦٥	٤,١٧٦	٠.٠*		
١	الهيكل التنظيمي	٠,١٦٢	١,٥٢٤	٠,١٣١		
٢	نمط القيادة	٠.٠	٠.٥	٠,٩٩٦		
٣	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	-٠,١٩٦	١,٨٠٩	٠,٠٧٣	٠,٥٧٦	٠,٥٤٦
٤	نمط الاتصال	٠,١٢٦	١,١٦٤	٠,٢٤٧		
٥	طبيعة العمل	٠,١٦٦	١,١٥٧	٠,٢٥٠		
٦	التكنولوجيا	٠,٠٩٧	٨٠٠	٠,٤٢٥		
٧	الصراع التنظيمي	٠,٣١٥	٢,٦٣٦	*٠,٠١٠		
قيمة "ف" المحسوبة لفاعلية لأداء الوظيفي = ١٩,٣٩١ ادالة عند مستوى دلالة ٠.١ *						

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتضح من الجدول (١٠.٤) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في التنبؤ بمستوى فاعلية الاداء الوظيفي لدى عينة من معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، ويُلاحظ أنّ نتائج المناخ التنظيمي قد وضّحت وفسّرت في النموذج؛ (٥٨٪) من نسبة التباين في مستوى فاعلية الاداء الوظيفي، أمّا البقية والبالغة (٤٢٪) فتُعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أنّ هناك متغيرات مُستقلة أخرى قد

تلعب دوراً أساسياً في تفسير مستوى فاعلية الاداء الوظيفي. وتُجدر الإشارة إلى أن قِيم عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج التنبؤي قد كانت مُتدنية، مما يُشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المُتعدّدة (Multicollinearity) التي تُشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات دور المناخ التنظيمي في فاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغيّر الجنس.

لاختبار الفرضية الثانية؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ومجالاتها لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني، تُعزى إلى مُتغيّر الجنس، ومن ثم حُسبت قيم (ت) لعينتين مُستقلتين، والجدول (١١.٤) يُبيّن ذلك:

جدول (١١،٤): نتائج اختبار Independent Samples Test لدور المناخ التنظيمي في الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغيّر الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مُستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	43	3.80	0.52	2.89	*0.0
	انثى	65	3.50	0.53		
فاعلية الاداء الوظيفي	ذكر	43	4.13	0.57	1.57	0.12
	انثى	65	3.93	0.68		
المجال الكلي	ذكر	43	3.92	0.50	2.51	*0.01
	انثى	65	3.67	0.54		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (٤.١١) وبالاستناد إلى اختبار Independent Samples T- Test أنّ قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٠٥، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .٠٥$) للعلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عينة من معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال الداخل الفلسطيني، وهي بذلك دالة إحصائياً. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية تبعاً لمُتغيّر الجنس، وكانت الفروق جوهرية لصالح الذكور على الإناث.

٤,٢,٢ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات دور المناخ التنظيمي في فاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات، الحالة الاجتماعية. ولاختبار الفرضية الثالثة، حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دور المناخ التنظيمي في فاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات، والحالة الاجتماعية، والجدول (١٢.٤) يُبين ذلك:

يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي وفاعلية الاداء الوظيفي ومجالاته، وذلك في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ فقد أُجري تحليل التباين الرباعي مُتعدّد المتغيرات بدون تفاعل ("4-MANOVA without Interaction") ، والجدول (٤.13) يُوضّح نتائج تحليل التباين مُتعدّد المتغيرات:

جدول (٤.13): تحليل التباين الرباعي المُتعدّد (بدون تفاعل) على مقياس المناخ التنظيمي وفاعلية الاداء الوظيفي ومجالاته لدى معلّمي المرحلة الابتدائية الا في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغير: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.945	.056	.017	2	.034	المناخ التنظيمي	
.976	.024	.010	2	.019	فاعلية الاداء الوظيفي	الحالة الاجتماعية
.957	.043	.012	2	.025	المجال الكلي	
.882	.126	.038	2	.076	المناخ التنظيمي	
.894	.112	.045	2	.089	فاعلية الاداء الوظيفي	المؤهل العلمي
.914	.090	.025	2	.051	المجال الكلي	
.413	.966	.292	3	.876	المناخ التنظيمي	
.137	1.892	.752	3	2.257	فاعلية الاداء الوظيفي	(دورات مهنيه)
.208	1.549	.440	3	1.319	المجال الكلي	
.722	.328	.099	2	.198	المناخ التنظيمي	سنوات الخبرة
.277	1.306	.519	2	1.038	فاعلية الاداء الوظيفي	
.463	.778	.221	2	.442	المجال الكلي	

303	82	24.805	المناخ التنظيمي	
398	82	32.604	فاعلية الاداء الوظيفي	الخطأ
284	82	23.272	المجال الكلي	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يَتَّبَعُ من الجدول (16.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات مقياس المناخ التنظيمي فاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال الداخل الفلسطيني، تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية والدورات.

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثة للمناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال الداخل الفلسطيني: مستوى المناخ التنظيمي: أشارت النتائج، أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي، جاء مجال "التكنولوجيا" في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية طبيعة العمل وفي المرتبة الثالثة المشاركة في اتخاذ القرار بينما جاء مجال "تمط القيادة" بالمرتبة الأخيرة طبيعة العمل مما يدل على أنّ طبيعة المناخ السائد في المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين في الداخل الفلسطيني مرتفع ونسبة (٧١%) من المعلمين يرون أنّه مناخ إيجابي.

وهذه النتائج تتطابق مع دراسة أبو سويرح وبحر (٢٠١٠) أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة ٧٥% على توفر مناخ تنظيمي جيد بالجامعة الإسلامية، حيث أن الجامعة تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي بينما تختلف بتدرج نمط القيادة حيث نال نمط القيادة تدرج أعلى.

يتضح أن المعلمين يرون ان المناخ التنظيمي يتسم بالإيجابية حيث أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الا أنه لا يساعد على سرعة الإنجاز وجودة العمل، وبالرغم من أن المدير يهتم بتشجيع المعلمين وتحفيزهم على التجديد والابداع لكنه لا يفتح المجال لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك لا تُعطي الإدارة الفرصة للمعلمين في المشاركة باتخاذ القرارات بتطوير الأداء،

لذلك توصي الدراسة العمل على تصحيح وتطوير تلك العناصر التي حصلت على درجات منخفضة مثل إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات ونمط القيادة.

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها المتعلقة بوظائفهم.

أشارت النتائج أن غالبية المعلمين لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية بالمدارس الابتدائية: التكنولوجيا، طبيعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار ولكن هناك بعض العناصر المناخ التنظيمي ليست على المستوى المطلوب مثل نمط القيادة. تُشير النتائج أنّ قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها مرتفعة الا أنّ الإدارة لا تُعطيهم الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، رغم حصول الفقرة " يتم التواصل مع المعلمين والإدارة بسهولة" على درجة عالية.

بالنسبة لطبيعة العمل، حصلت الفقرة "حجم العمل لا يتلاءم مع قدراتي الشخصية" على المرتبة الأولى، أي أنّ المعلمين يرون أنّ حجم العمل في المدرسة لا يتلاءم مع قدراتهم الشخصية وكذلك لا تتوفر مقومات الأمن والسلامة في العمل، وعادة ما تتغلب الاعمال الروتينية على واجباتهم المدرسية، وتستنتج الباحثة أن هذا يقلل من فرص الابتكار والتجديد في العمل، لذلك توصي هذه الدراسة بتقوية مقومات السلامة والامن في المدارس ومحاولة التجديد وتحفيز المعلمين بمكافئات مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة لهم للابتكار والتجديد من خلال استغلال التكنولوجيا وجراء دورات تدريبية للمعلمين لتقوية هذا الجانب وتحقيق هذه الأهداف. حيث تشير النتائج أنّ هناك استعداد لدى المعلمين للتأقلم للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء وبالرغم من ان هناك المام محدود لدى العاملين بالتطورات التكنولوجية المناسبة، الا أنهم يرون أنّ التكنولوجيا المستخدمة تُساهم في سرعة انجاز العمل.

حصل مجال الصراع التنظيمي على درجة مُرتفعة الفقرة "أن الخلافات حول العمل وانتشار المجموعات أو الشللية بين المعلمين، يؤدي الى الصراع والتوتر ويولد الخلاف بين المعلمين"،

وبالنسبة لعلاقة المدير مع المعلمين فهم لا يرون ان تمييز المدير وتحيّزه بين المعلمين يخلق الحساسيات بينهم، وبذلك توصي الدراسة بالعمل على التخفيف من تلك الصراعات من خلال تحقيق العدالة بين المعلمين وزيادة البرنامج اللامنهجية الاجتماعية والتربوية التي يمكن أن تُخفف من حدة الخلافات بين المعلمين وتخلق اجواء من العمل مريحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي الذي يُؤثّر على فعالية الأداء الوظيفي.

الاستنتاجات المتعلقة بفاعلية الأداء الوظيفي: تستنتج الباحثة ان جميع الفقرات المتعلقة بفاعلية الأداء التنظيمي مرتفعة لكن في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "إدارة المدرسة تقدم برامج تدريبية للمعلمين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة"، أي ان المعلمين يرون ان إدارة المدرسة يجب ان تعمل لتقوي هذا الجانب من اجل تطوير فاعلية الأداء التنظيمي.

يتضح من الجدول (١١.٤) وبالاستناد إلى اختبار Independent Samples T-

Test أنّ قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠.٠٥، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عينة من، معلّمي المرحلة الابتدائية في لواء الشمال الداخل الفلسطيني، وهي بذلك دالة إحصائياً. لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية تبعاً لمتغيّر الجنس، وكانت الفروق جوهرية لصالح الذكور على الإناث وتوّه الباحثة ان عينة الذكور، وكانت الأقلية ما يقارب ٤٠٪ والاناث ما يقارب ٦٠٪ اي الأكثرية، وهذه النتائج لا تتوافق مع دراسة أبو سويرج وبحر التي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اراء العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تُعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي.

وتشير الباحثة الى نتائج الدراسة التي تُشير أن ارتفاع درجة فاعلية الأداء الوظيفي لغالبية المعلمين بالمدارس الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني، وقد يرجع ذلك كما أشار محمد (٢٠١٧) أنّ غالبية المعلمين والعاملين يحرصون على تحقيق الاهداف العامة للمنظمات التي يعملون بها، ويُخطّطون لأعمالهم قبل البدء في تنفيذها، والإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المعلمين وأن غالبيتهم لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل وتصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء أعمالهم.

التوصيات والمقترحات:

- ضرورة إهتمام المدارس بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام، يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين.
- القيام بمراجعة للهيكل التنظيمي بين كل فترة وأخرى، من أجل مواكبة التغييرات الحديثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- إقامة دورات تدريبية لمدراء المدارس العربية الابتدائية في لواء الشمال من اجل تطوير نمط القيادة الديمقراطية، والعمل على توجيههم لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بآدابهم من خلال تحديد معايير واضحة وموضوعية تلائم هذه الشريحة من المعلمين.
- العمل على استغلال قدرات المعلمين المُرْتَفعة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها وإعطائهم الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم.
- التقليل من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف المدرسة، والتشجيع على بناء فرق عمل تعمل على تطوير أداء المعلمين بما يتلائم مع التحديث المستمر في تعليمات الوزارة الادارية والإصلاحات التربوية الحديثة في المدارس الابتدائية.
- الإهتمام بالتحفيز المعنوي للمعلمين، كونه يُؤثر على الأداء ويلعب دور في تنمية قدرات ومهارات المعلمين التربوية والتعليمية.
- تفعيل ومشاركة الموظفين في برامج ودورات تدريبية، خاصة تلك المُتعلقة بمعايير الأداء.
- إعادة النظر في أسلوب تقييم أداء المعلمين ومحاولة إعداد نظام تقييم جديد، يعتمد على أساليب حديثة ومشاركة المعلمين في تصميمه.
- ضرورة بذل إدارة المدارس قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة في المناخ التنظيمي والاهتمام بشعور المعلم بالأمان وبالأستقرار الوظيفي.
- الإهتمام بالجانب النفسي والإجتماعي للمعلم، مما يحسسه بقيمته الإنسانية و بدوره التربوي، ويزيد من فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة، ولا سيما في الظروف الأمنية المعقدة التي تمر بها البلاد حالياً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ابو خضرة، فهد وآخرون. (٢٠١٢). قاموس المجمع في ألفاظ العربية المتعاصرة. مكر: دار الهدى ع. زحالقة.

ابو عصبه، خالد. (٢٠٢٢). التربية والتعليم في المجتمع العربي. حيفا: مكتبة كل شيء.
الاندونيسي، فريده. (٢٠١٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الاداء التنظيمي لدى المظفات الاداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. ٢٠ (١٤)، ٣٣-١. جامعة أم القرى.
الخرابشة، عمر. (٢٠٠٧). أساليب البحث العلمي. عمان، مركز بيع الكتب في كلية الأميرة عالية الجامعية.
الخليفة، سعيد. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية. (رسالة ماجستير غير منشور). الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
الطويل، أكرم وحمدى، إسرائ. (٢٠١٥). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة. عمان، الاردن: دار الحاند للنشر والتوزيع.

العبري، علي. (٢٠٢١). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. سلطنة عمان:

العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ٣. عمان: دار وائل للنشر.
الفريحات، خيضر. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). ١. الشارقة، الامارات العربية المتحدة: مكتبة الجامعة.

القيروني محمد. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة في المنظمات الادارية السلوك الفردي والجماعي. عمان: دار زوائل.

المغربي، كامل. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

المومني واصل. (٢٠١١). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (المجلد ٢). الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

بحر، يوسف. (٢٠٠٥). مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الاداري الحديث والفكر الاسلامي. (رسالة دكتوراة غير منشورة). السودان: جامعة النيلين.

بحر، يوسف وابو سويرح، ايمن. (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة. مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، ١٨(٢)، ١١٤٧-١٢١٤.

بشمانى، شكيب (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٦ (٥) اذ ٨٥-١٠٠.

بن حمدان، نوف ناصر. (٢٠١٢). قياس فاعلية أداء مديرات ومدار الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية

بوعطيط، جلال الدين وساكر، هدى. (٢٠٢١). المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (١)، ٢١، ٢٧٥-٢٩٨. الجزائر: جامعة قسنطينة ٢.

حسان، حسن العجمي، ومحمد، التربوية. (٢٠١٣). الادارة التربوية. عمان: دار المسيرة.

حسان شرف، وحاج يحيى نسرين. (٢٠٢١). التربية والتعليم في المجتمع العربي من الأزمة الى النمو والنهوض - رؤيا استراتيجية وخطة للتنمية وتطوير التعليم العربي. لجنة متابعة قضايا التعليم العربي.

[/https://arab-education.org](https://arab-education.org) العربي.

حمود، خضير. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

خياط، هيثم. (٢٠٢٠). اثر المناخ التنظيمي على الاداء لدى موظفي أمانة محافظة جدة. مجلة كلية التربية-مصر، ٢٠(٢)، ١٦١-١٩١.

سليمان، العميان. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ٤ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سميع، زيد. (٢٠١٠). أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير. جامعة الازهر، غزة.

سعد، مهند، وهاشم، أحمد. (٢٠٢٢). المناخ التنظيمي لشعب الرياضة المدرسية في أقسام الأنشطة الرياضية والمدرسية لمحافظة بغداد من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة. ١٠(٣).

[doi: https://doi.org/10.31185/wjoss.84](https://doi.org/10.31185/wjoss.84)

صليحة، شامي. (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة ابو امحد بوقرة بو مرداس

محمد، فرحات. (٢٠١٧). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفة. ٣٠٢-٢٤٥. المنوفة.

عدوان، الشيماء. (٢٠١٢). المناخ التنظيمي السلئد في مدارس المرحلة الثانوية في حافطات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية. غزة، فلسطين.

- عبد الرحمن، ايمان. (٢٠١٤). واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الاسكندرية) (١)، ١٧، ٤٠١-٤٤٠.
- فيليه فاروق، وعبد المجيد السيد محمد. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مجارسة، فداء. (٢٠٢٠). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. اللاذقية: مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية.
- محارمة، تامر. (١٩٩٣). تحليل المناخ التنظيمي أجهزة الخدمة الاردنية. رسالة ماجستير. عمان: الجامعة الاردنية.
- محمد، راوية. (٢٠٠١). ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- نوف، حمدان. (٢٠١٢). قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- Awang, Z. (2012). Structural equation modeling using AMOS graphic. Penerbi Universiti Teknologi MARA.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2007). Principles of Management. Transeled by Seyyed Mohammed Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrai Ershad,. Tahran: Office of cultural studies .
- George, J., & Jones, G. (2008). Unrerstanding and Managing Organizational behavior'. (Fifth Edition), 78. New Jersey.
- Haniza. (2019). Managment of Lecetures Qyality in a University in Medan, 505. Indonesia: IOP Conference Series:Materials Science and Engineering. doi:10.1088/1757-899x/505/1/1/012142
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny Statistical mediation analysis in the new millennium. Communication Monographs, 76, 408-420. Doi 10.1080/03637750903310360
- Hoy, W., & Miskel, G. (1978). Edycational Admimination. (3d ed). New York: Random House.
- Likert Rensis. (١٩٧٦). The Human organization its managment, and value .New york: McGraw-Hill Book Company.
- Nabella et al. (2022, september). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mdiated Organizatuonal Climate on Governance at Senior High in Batam City. Journal of Educational and Social Research, 12(5). Richtman Publishing. doi:10.36941/jesr-2022-0127
- Ones, D., & Schimudt, f. (2005). Is there a general factor in rating of job performance. Jornal of applied psychology, p. 90.

SElmat, N., Samsu, z., Kamalu, S., & Salmat, N. (2013). The Impact Of Organizational Climate On Teachers. 2(10), 71- 82. Educational research E-journal).