



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني

The impact of organizational climate dimensions on
job satisfaction among Arab public primary school
teachers in the northern district of Palestine

إعداد

أ/ نبال جبران سليم حماتي

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية- كلية الدراسات العليا- جامعة الجامعة العربية
الأمريكية رام الله صاحبة الريحان

تاريخ استلام البحث : ١٩ يناير ٢٠٢٤م - تاريخ قبول النشر: ٨ فبراير ٢٠٢٤م

DOI

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال) بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ نظرًا لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها ولا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فحسب، بل يتضمن أيضًا ربط وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة من الدراسة.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان المعلمين يشعرون بتوجه إيجابي نحو أبعاد المناخ التنظيمي، كما أشارت إلى أن نسبة ٤٧٪ من المعلمين كان توجههم متوسط نحو فقرة: "يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة" بينما في نمط الاتصال أجاب ٧٠٪ من المعلمين على الفقرة "تبذل إدارة المدرسة جهودها لإزالة معوقات التواصل" والتي أتت في المرتبة الأخيرة.

لذا توصي الدراسة أن تقوم الإدارة التعليمية ووزارة المعارف بالتعاون مع نقابة المعلمين بالتعاون مع المراكز التربوية من أجل عقد دورات استكمال متخصصة لمديري المدارس في المرحلة الابتدائية بهدف تنمية سماتهم القيادية وقدرتهم على التواصل والتغلب على معوقات الاتصال، بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط

الاتصال، الرضا الوظيفي

Summary:

The study aimed to reveal the impact of some dimensions of the organizational climate (organizational structure, leadership style, participation in decision-making, communication style) on job satisfaction among teachers of public Arab primary schools in the northern district of the Palestinian interior. The study adopted the descriptive, correlational approach in this study to obtain information related to the subject of the study. Because it is most appropriate to the nature and objectives of the study, this approach is not only limited to collecting information, but also includes linking and analyzing the relationship between the variables of the study to reach the conclusions required from the study.

Among the most important findings of the study: that teachers feel a positive orientation towards the dimensions of the organizational climate. It also indicated that 47% of teachers had a moderate orientation towards the paragraph: "There is a high level of communication and cooperation between parts of the school's organizational structure" while in the style of communication, while in the communication style, 70% of teachers responded to the item, "The school administration makes every effort to remove obstacles to communication," which came in last place.

Therefore, the study recommends that the educational administration and the Ministry of Education, in cooperation with the Teachers Syndicate, cooperate with educational centers in order to hold specialized supplementary courses for school principals at the primary level.

With the aim of developing their leadership qualities and their ability to communicate and overcome communication obstacles, with the aim of increasing teachers' job satisfaction.

Keywords: organizational structure, leadership style, participation in decision-making, communication style, job satisfaction

مقدمة البحث:

تعتبر القضايا المتعلقة بجهاز التعليم من القضايا الهامة في المجتمعات الحديثة، وذلك لأهمية الدور الاجتماعي . الاقتصادي في تأهيل الطالب للقيام بدوره الاجتماعي من خلال إكسابه قيم اجتماعية ومنحه فرصة الحصول على مهنة تؤهله للاندماج في سوق العمل. يعتبر التطور هدف تسعى اليه كافة المجتمعات في الدول الحديثة وتسعى الى تحسين مستوى المعيشة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية، وتعد الموارد البشرية في المنظمات الوحدات الأساسية في مكوناتها، فعليها تتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها وتحقيق هذه الأهداف يتوقف على عدة متغيرات منها، المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. يُعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تُؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، سواء كانت داخلية أو خارجية وإدراكه لها، حيث تعتبر المنظمات كيان تنظيمي عضوي، يتفاعل مع البيئة المحيطة فيؤثر ويتأثر بها، وبهذا المعنى المجازي فان مفهوم المناخ التنظيمي يشير الى القيم والاتجاهات السائدة في أي منظمة ويؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين بها، وعلى مجمل العملية الإدارية ونتائجها النهائية من جودة الأداء، كما ويستخدم للدلالة على عدة عوامل تميز المنظمة، كطبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، أسلوب العمل، الحوافز، والرضا الوظيفي، وبناء على ذلك هناك أهمية كبيرة أن تشمل هذه الدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ويقصر هذا البحث على معلمي المدارس الابتدائية العامة في الداخل الفلسطيني.

تعمل العديد من المنظمات على تحديد أبعاد المناخ التنظيمي السائد لديها من أجل تطويره؛ حيث تواجه المجتمعات في العصر الحاضر مزيدا من التّحديات، وخاصة تحديات لما يحمله المستقبل من تغيّرات في ظلّ التّقدم التّكنولوجي وثورة المعلومات والتّنافس الجماعيّ والفردّي على الموارد، إضافة إلى الصراع الفكريّ والقيميّ الذي يرافق هذه التّغيّرات المتسارعة وغير المستقرّة، مما يستوجب البحث المستمر عن الأسباب الكامنة وراء تلك التّحديات وانعكاسها على النّظام التربوي برمته، لمواجهة التّحديات المتوقعة مستقبلا (أبو عصبه، ٢٠٢٢).

هناك اهتمامات كبيرة في الفكر التربوي، وفي إحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي من كافة جوانبه، وهناك أهمية كبيرة لدور المعلم في عملية التطوير والتحديث، لأنه الموجه

الأساسي للعملية التعليمية. يؤكد (Hoy & Miskel, 1978) أهمية مصطلح المناخ التنظيمي الذي ظهر مع تطور النظريات الاجتماعية التي تعاملت المؤسسات كنظام متكامل، تتكون من العاملين وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فسه، الذي يكون نتيجة تفاعل هذه المكونات مع بعضها والذي يتأثر بالمناخ السائد فيها وبطبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين فيها وبمدى رضاهم الوظيفي. أشارت أحمد (2008) الى أهمية المناخ التنظيمي في النظريات الإدارية والتعليمية (تيلور)، مدرسة العلاقات الإنسانية والاستمرار والبقاء والتطور في حياة المنظمات، من خلال تأثيراته المباشرة وغير المباشرة في العديد من الأبعاد التنظيمية المختلفة للمناخ التنظيمي، كما أشارت الى وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي وبين الدافع للعمل، حيث أن الشعور بالرضا أثناء العمل والدوافع للعمل يتأثران بنوعية المناخ التنظيمي، حيث أن المناخ يساعد على اشباع بعض الاحتياجات والدوافع للأفراد العاملين، لذا يمكن التوصل الى نتيجة بان هناك علاقة مباشرة بين الدافع، والرضا والمناخ التنظيمي.

يطرح واقع العرب الفلسطينيين في إسرائيل تحديات على مستوى المجتمع عامة وعلى مستوى الجهاز التربوي والتعليمي خاصة. وهو ما يتطلب تقديم تحليل عميق لواقع التربية في المدرسة العربية في إسرائيل، وإلقاء الضوء على التغييرات التعليمية والتقنية التي يجب إجراؤها في الجهاز التعليمي والتربوي، والتشديد على دور المدرسة في التعامل مع كافة المستجدات (خطيب، ٢٠٠٦).

أشار تقرير بنك إسرائيل لعام (٢٠١٨) خلال العقد الأخير، بأنه تم تطبيق عدد من الخطط الإصلاحية في جهاز التربية والتعليم بهدف تحسين جودة التعليم. كان الهدف من قسم منها جذب مرشحين أفضل لجهاز التربية والتعليم من خلال رفع الأجر الشهري، مع زيادة حجم ساعات العمل، وذلك دون تغيير الأجر مقابل ساعة العمل بشكل كبير ("أفق جديد" و "عوز لتموراه) كان الهدف منها تحسين جودة التدريس من خلال تقليص عدد الطلاب في الصف، وتحسين جودة المعلمين والمعلمات في إسرائيل الذي يُعتبر مركب أساسي لتحسين جهاز التربية والتعليم وتحسين تصنيف الطلاب الإسرائيليين في الاختبارات الدولية. وتظهر مسوحات الكفاءات لدى البالغين التي أجريت في السنوات الأخيرة في دول OECD أنّ مستوى المعلمات والمعلمين في إسرائيل منخفض نسبياً مقارنةً بالمستوى في بقية دول، كما

أنّ المستوى لدى بقية السكان في إسرائيل هو منخفض مقارنةً بالوضع القائم في بقية دول OECD.

فحص التغيير في جودة المعلمين، تمّ تقييمه من خلال مؤشر يعتمد على علامات شهادة البجروت للمعلمين في الرياضيات واللغات عند إنهاء المدرسة الثانوية، والذي يظهر أنّه ابتداءً من العام ٢٠٠٧ ومع بدء تطبيق الخطة الإصلاحية المتعلقة بالأجور، ارتفعت جودة المعلمين والمعلمين الذين انضموا لجهاز التربية والتعليم، لكن بدءاً من عام ٢٠١٥ بدأ هذا الاتجاه بالتراجع وانخفضت الجودة بشكل حاد. هذه التطورات حدثت في أوساط المعلمين والمعلمين في كافة مراحل التعليم (الابتدائية، الإعدادية والثانوية).

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 يؤثر الجو العام في المؤسسة بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين ويحفزهم ويزيد من فعاليتهم لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية ورفع مستوى الأداء لديهم.

هناك أهمية كبيرة لدور المؤسسات التربوية في المجتمع، هناك عدة عناصر مهمة يجب تطويرها داخل هذه المؤسسات ومن أهمها العنصر البشري، والذي يعتبر العنصر الأهم لترتقي المؤسسة وتتطور وتتنافس مع باقي المؤسسات، لذلك على الإدارة أن تهتم في الاستثمار في هذه الموارد لتحقيق أهدافها المرسومة. تقع مسؤولية كبيرة على الإدارة في تحقيق ورفع الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المؤسسات التربوية وذلك لأن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر في نوعية أدائهم ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية (الشرايدة، ٢٠٠٩).

هناك أهمية كبيرة في تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني، وذلك لأهمية هذه المرحلة في تأسيس الطالب من الناحية العلمية وتنمية إنسان مستقل يعتز بتاريخه وهويته القومية وصاحب قرار، يستطيع أن يتابع دراسته في المؤسسات التعليمية العليا، وكونه أقلية عربية داخل هذه المؤسسات عليه أن يضاعف جهوده ويتغلب على العقبات من ناحية اللغة ومن ناحية العنصرية التي يواجهها في بعض هذه المؤسسات.

يُسهم المناخ التنظيمي في المؤسسات التنظيمية في تطوير، وتحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، وبناء على ذلك قامت الباحثة في دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني حيث تحتاج هذه المؤسسات في الداخل الفلسطيني لمناخ تنظيمي إيجابي يساهم في رفع الرضا الوظيفي لدى المعلمين من أجل رفع جودة الأداء والمخرجات من جيل من الطلاب الذي يتمتع بالمقومات الضرورية لمتابعة دراسته العليا والانخراط في سوق العمل وتحقيق ذاته من ناحية مهنية واقتصادية ويعمل على رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي لدى الأقلية العربية في الداخل الفلسطيني.

تساهم ابعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ضمن هذه الابعاد، بعدي نمط القيادة واتخاذ القرار، حيث تتم عملية اتخاذ القرارات في سياق الإدارة التربوية وعلى مستوى المدارس بمشاركة أطراف متعددة من داخل المدرسة وخارجها، وتعتبر عملية مركبة لذلك لا يمكن أن يكون المدير (القائد) هو صاحب القرار لوحده ويحتاج إلى استشارة ودعم من أعضاء الهيئة التدريسية، لأنه لا يمكن أن يدرك المشكلات من جميع الجوانب وليكون القرار أفضل عليه أن يتشارك في عملية اتخاذ القرار التي تعتمد على الاتصال والتواصل بين أفراد هيئة التدريس وأصحاب الشأن (العمرى، ٢٠١١).

يُسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي مما يؤثر على المجتمع في صورتين: ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية، وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (الفريجات، ٢٠٠٩).

وعلى صعيد نظام التربية والتعليم في الداخل الفلسطيني فقد خضع هذا النظام لإدارة بيروقراطية تسيطر عليها أغلبية يهودية من صنّاع القرار داخل وزارة المعارف؛ حيث تعاني المؤسسات التربوية من عدة معوقات:

- انتهاج الطريقة السلطوية من قبل المسؤولين في وزارة التربية في عملية التعيينات لأصحاب المناصب الإدارية العرب في المناصب الرفيعة، فرغم كفاءتهم فإنه يتم تهميشهم. مع كل هذه التحديات التي نواجهها المدارس الحكومية العربية في البلاد عامة وفي المدارس الابتدائية خاصة، ارتأت الباحثة ان تقوم بدراسة بعض أبعاد المناخ التنظيمي والكشف عن علاقتها مع الرضا الوظيفي.

مشكلة البحث:

١. تعاني المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني من اكتظاظ الطلاب في الصفوف الذي يشكل صعوبة في سيرورة التعلم ويمس بنتائج التعليم.
٢. هناك استياء من قبل شريحة كبيرة من المعلمين بسبب الإصلاحات التربوية الادارية التي قامت بها الوزارة من اجل رفع أجور المعلمين، وهذه الإصلاحات (مثل اصلاح عوز لتموراة) مصحوبة بشروط عديدة تثقل كاهل المعلم، مثل زيادة ساعات العمل وساعات المكوث في المدرسة وعمل دروس فردانية لتقوية الطلاب.
٣. تعاني المدارس أيضا من إصلاحات في مناهج التعليم وتغييرات بوتيرة سريعة لتلائم متطلبات العصر مثل التعليم ذو معنى الذي يتطلب من المعلم اكتساب مهارات جديدة ودورات استكمال مهنية بشكل مستمر، لكن بدون وجود ارشاد من قبل مختصين للمعلم، لتطبيق هذه المهارات والمواد التعليمية في المدارس العربية ومراقبة مدى ملاءمتها للأقلية العربية الفلسطينية في الداخل.
٤. تعاني المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني، من جود معلمين غير اكفاء، بسبب تعيينات البعض منهم، بتدخل من الوزارة لاعتبارات خاصة أو امنية، بما يتنافى مع رغبة المدير.
٥. تعاني المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني من بنية تحتية لا تلائم التطورات التكنولوجية الحديثة وتفتقر لشبكات عنكبوتية (انترنت) حديثة تدعم هذه التطورات.
٦. هناك صعوبات تواجه المعلمين والمعلمات في التعليم، بعد انقطاع طويل عن المدارس بسبب انتشار فيروس الكورونا على مدار سنتين وبسبب الحرب الحالية حيث تم التعليم خلال هذه الفترة كان عن بعد، وهناك صعوبة لدى الطلاب في العودة للتعليم الوجيهي. جميع هذه الإشكاليات التي طرحتها الباحثة تؤثر بشكل كبير على التعليم في المراحل الابتدائية، والتي تُعد واحدة من أهم المراحل التعليمية المهمة في حياة الطلاب في مرحلة عمرية تؤثر على شخصيته وعلى بناء أسس علمية صحيحة، تساهم في تطوره العلمي في المراحل الإعدادية والثانوية، ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي، وكونها مدرسة في إحدى مدارس الشمال في الداخل الفلسطيني، والتي تتحدى واقع سياسي اجتماعي مركب، كون الغالبية العظمى من المسؤولين هم من اليهود، وصناع القرار، في وزارية التربية والتعليم

هم من المؤسسة الإسرائيلية يمثلون مصالح هذه الأغلبية بالدرجة الأولى. وقد لاحظت الباحثة أن المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة له دور كبير تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى التعليم فيها وتحقيق الأهداف المنشودة، كما وأن هناك أهمية كبيرة للرضا الوظيفي للمعلم والعاملين في مختلف المدارس، كون الرضا الوظيفي يُعتبر دافعاً قوياً من أجل العمل بجد واجتهاد ويُحسن من أداء المعلمين ويؤثر على جودة التعليم. تحتاج المدارس الابتدائية العربية في الداخل الفلسطيني لمناخ تنظيمي إيجابي، يوفر بيئة تنظيمية خارجية وداخلية تدعم العملية التربوية داخل المدرسة، وفي هذا السياق تتوقع الباحثة أن طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية العامة في الشمال في الداخل الفلسطيني قد تكون ضعيفة أو متوسطة وتؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فلذلك ترى الباحثة ضرورة البحث والكشف عن مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في المدارس الابتدائية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي: ما مستوى المناخ التنظيمي في بعض أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال) وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني؟ وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات) لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظرهم.

أهداف البحث:

١. التعرف على العلاقة بين ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الابتدائية 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) ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني من وجهة نظرهم.

أهمية البحث:

يمكن تصنيف أهمية هذا البحث ومبرراته من الناحية النظرية والعملية كالآتي:

الأهمية العلمية:

- التعرف على علاقة بعض المتغيرات المادية والمعنوية بموضوع المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي في النظام التعليمي في المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني، يمكن أن يساهم هذا البحث، بإثراء المكاتب العربية في الداخل الفلسطيني بموضوعات تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- إن الأخذ بأسباب اختيار المنهج العملي والمعالجات الإحصائية للنتائج، يُمكن أن تؤدي إلى الخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في تطوير مناخ إيجابي لدى معلمي المدارس الابتدائية، كما توفر معلومات ومعطيات يمكن أن تساهم في تحسين العملية التربوية.

الأهمية التطبيقية:

- هذه الدراسة تسلط الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني والتعرف على بعض جوانب الرضا الوظيفي، ومحاولة معالجة تلك الجوانب.
- إن دراسة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين يساعد على التعرف على أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم في مرحلة تعليمية مهمة من التعليم الابتدائي،

ومحاولة اقتراح حلول وتوصيات من شأنها، أن تحسن من المناخ التنظيمي، وترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في هذه المدارس.

- التقييم بصورة غير مباشرة لمؤسسات التعليم في الداخل الفلسطيني والمتعلقة بالمناخ التنظيمي في ابعاده الاتية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار وذلك لفحص علاقتها مع الرضا الوظيفي وسط قطاع هام من العاملين في تلك المؤسسات، وهم أعضاء هيئة التدريس فيها.
- قد يعمل هذا البحث على لفت نظر المسؤولين على العمل على تطوير التعليم في المدارس الابتدائية بناء على النتائج التي توصل اليها، والاستفادة من مقياس المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي من اجل تقييم المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المدارس.

مصطلحات البحث:

المناخ التنظيمي:

التعريف اللغوي: المناخ التنظيمي في اللغة يستخدم كمصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ، أما تعريفه في الأدب الإداري فهو النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي؛ حيث إنه يعد كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بالإنسان (تيسير، ٢٠١٢).

التعريف الاصطلاحي: كما ذكره الخالدي (٢٠١١) أن مصطلح المناخ "هو تعبير مجازي ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الجو من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية". يتضمن تعريف المناخ التنظيمي وصف لبيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها المادية والاجتماعية فهو وفقاً 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 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".
تعريف المناخ التنظيمي إجرائياً: هو الدرجة التي تقيس بها أداة الدراسة مجموعة الممارسات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل بالمدارس الثانوية 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.

الرضا الوظيفي:

التعريف اللغوي: رضا "راض جمع راضون ورضا والشيء وبه وعنه: اختاره وقنع به، الرضاء: الاسم من رضي الرضوة: الرضا يقال ما فعلت ذلك (إلا رضوة) أي عن رضاه" (معلوف ٢٠٠٣).

التعريف الاصطلاحي: 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".

التعريف الإجرائي: مقدار الجهد والنشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات التي يتم إنجازها من قبل المعلمين لتحقيق الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والبيئة السائدة في العمل.

الإطار النظري:

المحور الأول: المناخ التنظيمي

إن توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الناجحة، كما أن الاهتمام المستمر للتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي في المنظمة يساهم في تطوير أداءها وتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها والموارد المتوفرة لديها.

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 متكاملاً من العلاقات المتبادلة بين عناصرها، والمناخ التنظيمي من المدخلات الرئيسية التي لها أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤثر بشكل كبير على سلوك الرئيس والمرؤوسين (Hoy & Miskel, 1978). وعرفه بحر (٢٠٠٥): (ص ٢٦٠) 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.

تبلورت فكرة المناخ التنظيمي في سنوات الخمسين من تجارب لوين ١٩٥١ الذي سبب مناخات اجتماعية مصطنعة وعُرفت حينها باسم الأوتوقراطية الديمقراطية حيث ساهمت نتائج التجربة في تحليل تغيير سلوكيات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية وتأثير البيئة المحيطة على الشخص وليس العكس. وأشار المومني (٢٠١١) أن معظم الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي في تلك الفترة عملت على تحليل محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمة. أما في سنوات الستينات ونتيجة أبحاث ليكرت (١٩٧٦، Likert) تم نشر دراسة بعنوان "المنظمة الإنسانية" "The human organization" التي أشارت إلى وجود تأثير لمناخ العمل على سلوكيات الفرد. أما في سنوات التسعين يُلاحظ 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 الأفراد 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، أهمية التدريب، أنماط الثواب والعقاب، الامن الوظيفي.

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي منذ منتصف القرن العشرين ويمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم للمناخ التنظيمي:

١- مفهوم المناخ التنظيمي الذي اهتم بخصائص المؤسسات التربوية: المناخ التنظيمي هو عبارة عن خصائص تميز بيئة العمل الداخلية والتي تتسم بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم، أي هو عبارة عن نواحي وإجراءات وأنظمة العمل داخل المنظمة التي تحدد سيرورة العمل واستمراريته والتي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، بالإضافة الى عوامل إضافية تتعلق في القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الحواف، اتخاذ القرارات ووسائل تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

٢- مفهوم المناخ الذي اهتم بتصورات المناخ: هناك من نظر الى المناخ التنظيمي على أنه تصورات لخصائص الثقافة في بيئة العمل للأفراد والتي تؤثر في مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم واعتبر اخرون المناخ التنظيمي أنه البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في مشاعر العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وفي غلق او فتح قنوات الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعليه فإنّ المناخ التنظيمي هو "الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظمتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها" تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة. (فيله وعبد المجيد، ٢٠١٤).

٣- مفهوم المناخ التنظيمي الذي اهتم بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسة التربوية: حيث عرفها عرف ليكرت (Likert, ١٩٧٦) المناخ التنظيمي أنه " أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد"

بينما عرفه فيليه وعبد المجيد (٢٠١٤) أنه "الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين أعضائها". وأشارت أحمد (٢٠٠٨) أن المناخ التنظيمي عبارة عن العلاقة الشخصية والوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وتفاعلها مع انظمة العمل التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة بأعلى درجة مع الاخذ بعين الاعتبار خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم.

أجمعت الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ، أن مفهوم المناخ التنظيمي عبارة عن علاقات الافراد الشخصية بين الافراد والمرؤوسين وعن عوامل وظروف تتفاعل مع بعضها وتعمل على نجاح وتحقيق اهداف المنظمة أو تعطيلها. يتضح للباحثة أن خصائص المناخ التنظيمي للمنظمة تتعلق بادراك الأفراد ومشاعرهم وتوقعاتهم واتجاهاتهم السلوكية نحو المنظمة، وبالرغم من أنها تتكون من عدة اشخاص الى أنها تحمل هوية واحدة ولا يمكن تجزئتها، واستقرارها ليس ثابت ويتعلق بعدة عوامل ذات صلة.

عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. تعددت وجهات النظر حول أبعاد المناخ التنظيمي وحظي موضوع المناخ التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين في القطاعين العام والخاص حيث تناول الباحثين أبعاده خصائصه ولكنهم لم يجمعوا على تفاصيل مضمينه.

حدّد بحر (٢٠٠٥) عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

١. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: طبيعة العمل بعيدة عن الروتين ومراقبة العاملين، بل تشجع الابتكار والابداع في الأداء داخل المنظمات.
٢. التدريب: يعمل على تنمية المهارات البشرية والاستثمار في الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
٣. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

٤. أنماط السلطة الإدارية إتباع أسلوب الإدارة اللامركزية في التعامل مع الموظفين.
 ٥. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: تعمل المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها.
 ٦. أساليب التحفيز: استخدام الادارة عدة طرق في تحفيز العمال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي وعلى هذه الحوافز أن تشمل العاملين، لزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- وفيما يلي ابرز أبعاد المناخ، 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 يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (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 (القريوتي، ١٩٩٣).

٢- 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 باللامركزية 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 وحمدي، ٢٠١٥).

٣- 3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً 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).

٤- 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 واجب منطوق بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر (حمود، ٢٠٠٢).

٥- 5- طبيعة العمل: يقصد 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.

٦- 6- تكنولوجيا العمل: أشار الطويرقي (٢٠١٤) إلى أنّ التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر أحد عناصر المناخ التنظيمي المهمة، فهي تؤدي التغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة وتنشر اتجاهات ايجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

٧- 7- الصراع التنظيمي: يُعرف بأنه السلوك العلني والصريح الذي يمارسه الأفراد والجماعات داخل المنظمة حول بعض الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها (محمد، ٢٠١٧).

موضوع المناخ التنظيمي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين، لما له من أثر كبير على الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والأداء الوظيفي، حيث تناول الباحثين عناصره وأبعاده من خلال أبحاث ودراسات في القطاعين العام والخاص وارتأت الباحثة أن تفحص تأثير هذه

الأبعاد السبعة على الرضا الوظيفي حيث اتفق معظم الباحثين على أهميتها وتناولوها في العديد من الأبحاث في مجالات مختلفة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction: عرف كل من أبو جراد و خليل (٢٠٢٠، ٢٨) الرضا الوظيفي بأنه: " شعور واحساس نابع من داخل الفرد نتيجة احساسه بالراحة والسعادة في العمل المرتبط بالانتماء للمهنة مع فريق العمل مما يؤدي الى زيادة إنتاجية العمل وزيادة دافعية الإنجاز".

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي والتي صنفها محمد (٢٠١٧) بانها مجموعة اتجاهات لدى الفرد أو المشاعر التي يشعر بها تجاه عمله كرد فعل على ما يحصل عليه من وظيفته بالمقارنة مع توقعاته السابقة، اتجاه آخر مقدار ما يُشبعه العمل من حاجات الفرد التي يرغب أن يُشبعها من عمله، واتجاه ثالث يُركز على التكامل بين الفرد ووظيفته، اما الاتجاه الرابع والتي سوف تُسلط عليه الضوء هذه الدراسة عليه هذه الدراسة، يعتمد على التعريفات التي تُأكد أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد وينظر الى الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته.

وتبين لأبو طه (٢٠٢١) أن الرضا الوظيفي عن العمل يؤثر بدرجة كبيرة على أداء الموظفين والمعلمين في المدارس، وهو من الموضوعات الهامة في حياتنا المهنية، وله أهمية كبيرة عند المعلمين لأهميتهم الكبيرة في اعداد جيل المستقبل، لذلك يجب ان يشعر المعلمون بالرضا الوظيفي ليتمكنوا من أداء وظيفتهم بالشكل الأفضل من أجل اعداد وتطوير جيل المستقبل من اجل خدمة مجتمعهم ووطنهم. ويعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية وغيرها من المتغيرات.

يعتبر الرضا الوظيفي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته والذين يعملون معه، ورؤسائه والمنظمة والبيئة التي يعمل فيها طبيعي أن يتأثر بهذا وهو عبارة عن مدركات الفرد للمواقف والقيم التي يمتلكها، وعليه فإن الفرد يشعر بالرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له. ويشعر الفرد بالرضا الوظيفي عندما تتوفر مع الوظيفة لشاغلها نتائج إيجابية، أي أن الرضا مرادف

للتكافؤ، وأن الأجر يرتبط بالمكافأة المادية، والتي تعد من المصادر المهمة للرضا، وهو شعور الموظف تجاه عمله، وهو الشعور بالسعادة والارتياح تجاه عمله الناتج عن إشباع حاجاته التي يراها ذات قيمة ومنفعة له (غنايم، ٢٠١٩).

سعت الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية منذ الثورة الصناعية حتى يومنا هذا لدراسة الرضا الوظيفي، حيث يعتبر من المواضيع المهمة في الإدارة التربوية ويُعتبر أحد السلوكيات التي تسعى الإدارة الى تحقيقها. اهتم الباحث فريدريك تيلور والتو وآخرون بدراسة الرضا الوظيفي، وذلك لأهمية الموضوع حيث يُعتبر الرضا الوظيفي، مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والبيئية، التي تجعل الفرد العامل راضيا عن عمله، وهو من المواضيع الحيوية لكونه يدرس البعد الإنساني والعنصر البشري ويعتبر المحرك الأساسي في المنظمة، ويعمل الباحثين على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية لديهم، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية (السعودي، ٢٠١١).

يرتبط الرضا بمشاعر الفرد واحاسيسه تجاه العمل، ومدى اشباع العمل لحاجاته الأساسية، ومدى ادراكه للعمل وظروف العمل وما يعتقد يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس شرط أن ترتبط ببعضها، فيجوز للفرد أن يكون راضيا عن بعض هذه الجوانب وغير راض عن جوانب أخرى. توصلت بعض الدراسات الى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي أو بعض جوانبه وبين كفاءة الإنتاجية بينما تشير الأخرى الى عدم وجود علاقة مباشرة بين هذين العاملين (أبو خيط، ٢٠١٩).

يمكن عرض تعريفات الرضا الوظيفي في عدة اتجاهات: اتجاه سيكولوجي يهتم بالفرد وحاجاته الشخصية، واتجاه سيكولوجي يهتم بالعلاقات الاجتماعية والسيكولوجية بين العاملين في المؤسسة، والاتجاه الاقتصادي الذي يتعلق بنسبة الفائدة التي تؤدي الى تحسين أداء العامل ورفع كفاءته (ملعب، ٢٠١٨).

ويمكن تحديد ستة عناصر للرضا الوظيفي: كفاية الاشراف، الرضا عن النفس، الاندماج مع الزملاء في العمل، ووضوح أهداف التنظيم، عدالة المكافآت الاقتصادية والحالة الصحية والبدنية والذهنية للأفراد. ويمكن تصنيف تعريفات الرضا الوظيفي في اربع اتجاهات رئيسية: الاتجاه الأول، تركز التعريفات على مشاعر العامل نحو وظيفته من ناحية الأجور،

المكافآت، الحوافز، تقدير، معاملة حسنة، علاقة مع الآخر مقارنة مع توقعاته، الاتجاه الثاني يعتمد على نسبة شعور الفرد بإشباع حاجاته من عمله، الاتجاه الثالث يشمل التعريفات التي تعتمد على شعور الفرد بالكامل مع وظيفته ويتفاعل معها من خلال تنمية طموحاته في التقدم وتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، الاتجاه الرابع، وهو متعدد الأبعاد ويشمل التعريفات التي ركزت على العوامل المحددة للرضا الكلي من العمل بما فيه من الزملاء في العمل، علاقته مع رؤسائه، البيئة التي يعمل بها الأجر، الاشراف، ماهية العمل وظروفه وبعض الاعتبارات الخاصة والشخصية (محمد، ٢٠١٧).

يعتبر الرضا الوظيفي من العناصر المهمة في العملية التعليمية في تحقيق أهدافها، هناك دور كبير للمؤسسات التعليمية، ويشكل التعليم أحد العامل الرئيسية في تطور الشعوب واستقرارها والتنشئة الاجتماعية القومية (عبد الله، ٢٠٠٤). ومن أنصار نظريات الرضا الوظيفي كان فريدريك تايلور (Frederic Taylor) الذي كان من مؤسسي نظرية الإدارة العلمية، التي ركزت على عامل الإنتاج للمنظمة، واهملت العامل البشري، الا انها لفتت الانتباه الى ضرورة تحفيز العنصر البشري وتعزيز قدرات الفرد على حساب الجوانب الإنسانية في بيئة العمل (العميان، ٢٠٠٥). بعد تطور نظريات الرضا الوظيفي في مجال الإدارة التربوية اهتمت المؤسسات التربوية في الرضا الوظيفي باعتبار المعلم الركيزة والاساس في العملية التربوية، حيث يتعلق أداء المعلم واستمراره بعمله، برضاه الوظيفي ومدى اشباع الوظيفة لحاجاته وتوقعاته (حريم، ٢٠٠٤).

تستخلص الباحثة أن هناك عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية وعلى رضا النفس، مشاعره نحو وظيفته، علاقته مع الآخرين مقابل توقعاته، تحقيق أهدافه الخاصة وتنمية طموحاته وتقدمه في العمل. وهناك عوامل مادية مثل توفير بيئة عمل مريحة للمعلمين من ناحية مباني، غرف عمل، إضاءة وتهوية جيدة في الصفوف، عدم اكتظاظ الصفوف، وتوفير الوسائل التعليمية الضرورية للمعلم، والعمل على تقدير جهوده من ناحية والحوافز المعنوية والمادية، جميع هذه العوامل تساهم في رفع شعور الرضا لدى المعلم وتؤدي الى تحسين أدائه الوظيفي مما يرفع من جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمدرسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. تناولت دراسة خوين (٢٠١٢) العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الرضا الوظيفي في وزارة العمل، والهدف من وراء ذلك هو التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد ومستوى الرضا الوظيفي في الوزارة المذكورة ومن ثم بيان علاقة المناخ التنظيمي السائد بمستوى الرضا الوظيفي.

تضمنت الدراسة اختيار عينة عشوائية مكونة من ٥٠ فردا من العاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس أبعاد الدراسة عن طريق معرفة مستوى المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ومعرفة علاقات الارتباط المتبادلة بين متغيرات الدراسة للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولتغطي متغيرات الدراسة وكالاتي: محور المناخ التنظيمي بأبعاده (القيادة، القوى الدافعة، اتخاذ القرارات، الرقابة) واستخدم في القياس مقياس ليكرت (Likret, 1967). ومحور الرضا الوظيفي وتضمن خمسة أبعاد (طبيعة الوظيفة، العلاقة مع الزملاء في العمل، العلاقة مع الرئيس، الرواتب، بيئة العمل) وأستخدم في القياس مقياس سميث (1991 Smith et al, بعد إجراء التعديلات الضرورية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها إن المناخ الايجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا الوظيفي.

٢. هدفت دراسة عدوان (٢٠١٢) الى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر ولتحقيق أهداف البحث طوّر الباحث استبانة تكوّنت من قسمين: القسم الأول والذي يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، أما القسم الثاني اشتمل ثلاثة محاور رئيسية في مجال الرضا الوظيفي تم تقسيمه الى ثلاث محاور شمل كل محور ٨ فقرات، المحور الأول: تطرق الى ظروف العمل والبيئة المدرسية، اما المحور الثاني: الحوافز والرواتب، والثالث: المعلم، الاشراف والإدارة. واستخدم الباحث تحليل التباين الثلاثي، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا

الوظيفي لمتغير الجنس. أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع وتمكين المعلمين وذلك من أجل زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم).

٣. هدف دراسة خليفي (٢٠١٨) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارة على عينة عشوائية من أساتذة للتعليم الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت %٨١.٠٨. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة، سوق أهراس) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة.

١. هدفت دراسة آل جمعان وآخرون (٢٠٢٠) التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والتعرف على أبرز المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وقد تكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٣٣٣) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة الى وجود درجة موافقة متوسطة لدى المعلمات على واقع الرضا الوظيفي ودرجة موافقة عالية على المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض.

تناولت دراسة (أبو خيط، ٢٠١٩) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقات وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول بيانات عامة التي أدخلت فيها متغيرات ديمغرافية، والقسم الثاني

تكون من محورين (المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي) حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (٨٢) فقرة أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لطبيعة العمل، وكذلك بالنسبة لمجال تقدير الآخرين ومجال المتعلق بالتفاعل الاجتماعي مثل علاقة المعلم مع زملاءه والمدير أيضا جاءت بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمجال تحقيق الذات كانت النتائج قوية، مثل توافق مهنة التدريس مع ميول المعلم وشعور المعلم بالرضا من قرارة نفسه بمهنة التعليم. واتضح من نتائج البحث ان متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، والعمر لم تؤثر في المعادلة.

هدفت دراسة أبو عرار (٢٠٢٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) معلمًا ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عالٍ.

هدفت دراسة العبري (٢٠٢١) الى التعرف على واقع أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الخاص في دولة الكويت، للوصول الى بعض الآليات المقترحة لتحسين المناخ التنظيمي فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحديد وضع هذه الظاهرة من مختلف جوانبها وجمع البيانات اللازمة عنها. اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي نمط الاتصالات، الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة) في مدارس التعليم العام في الكويت بهدف التوصل الى اليات لتحسين المناخ التنظيمي العام في هذه المدارس.

وتشير النتائج الى أن البعد البشري يعتبر من أحد اهم العناصر المهمة في منظومة العمل المدرسي، حيث يعتبر عامل أساسي في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ويتطلب

نجاح المدرسة توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي الذي يوفر بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

هدفت دراسة الختاتنة (٢٠٢٢) إلى معرفة العالقة بين المناخ التنظيمي والأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لعدة متغيرات كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة العقبة الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٨) استبانة من أصل (٧١٥) استبانة وزعت بطريقة الروابط الإلكترونية نظراً لجائحة كورونا، وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات المناخ التنظيمي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة و متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات السلوك القيادي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة و متغير المؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية:

١- هدفت دراسة سكولز (Schulz, 2013) بعنوان "أثر صراع الأدوار وغموض الأدوار والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ذات البحث المكثف في المملكة المتحدة"، كشفت هذه الدراسة أنّ الأكاديميين في الجامعات ذات الأبحاث المكثفة في المملكة المتحدة الى الكشف عن تصورات المحاضرين في الجامعة للمناخ التنظيمي، وصراع الأدوار، وغموض الدور، والرضا الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن الجامعات لديها مناخات تنظيمية متعددة. ارتبطت بثلاثة أنواع من المناخ التنظيمي: العشيرة، والتسلسل الهرمي، والإدمان - بمستويات منخفضة من ضغط الدور. ومع ذلك، ارتبط مناخ السوق بمستويات أعلى من صراع الأدوار ووجدت الدراسة أنّه فقط مناخ العشيرة كان مرتبطاً بشكل مباشر بمستويات عالية من الرضا

الوظيفي. يبدو أنه على الرغم من التغيرات في أساليب الإدارة في الجامعات، إلا أن المناخ الجماعي (العشيري) لا يزال مساهمًا مهمًا للغاية في رضا أعضاء هيئة التدريس.

٢- هدف بحث ليديونج (Ladyong, 2014): الى دراسة عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على دافعية المعلمين في (٤) مدارس مختارة في محافظة براشينبوري في تايلاند، من عينة قوامها (١٣٨) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أبرز نتائج الدراسة: وجود تأثير للمناخ التنظيمي على دافعية العمل لدى المعلمين، وهناك مستوى عال من الدافعية لدى المعلمين ويوجد مناخ تنظيمي مفتوح وفقا لتصورات المعلمين.

٣- هدفت دراسة غافيفكر وبيلاي (Ghavifekr & Pillai, 2016) الى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والرضا الوظيفي للمعلمين، وكان مجتمع البحث من المعلمين من (٦) مدارس ثانوية حكومية في مقاطعة بينامبانج في ولاية صباح في ماليزيا، على عينة قوامها (٢٢٦) معلم، ولتحقيق غاية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الكمي، وتم استخدام مقياس المناخ التنظيمي كأداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وأشارت الدراسة الى وجود شعور كبير بالرضا لدى المعلمين تجاه وظيفتهم، حيث يُعتبر عامل المسؤولية هو المساهم الأكبر في الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح للباحثة من خلال استعراض ما سبق من الدراسات السابقة التي تناولت المحاور المختلفة وبالرغم من تعددها حول موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي إلا أنها كانت تدور في معظمها حول رضا العاملين بالقطاع الأكاديمي والمدارس الثانوية، واختلفت الدراسات من ناحية مناهج البحث فمنها من اتبع المنهج الوصفي التحليلي ومنها من اتبع المنهج الوصفي المسحي. وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (أبو خيط، ٢٠١٩) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتتشابه بعدد ابعاد المناخ التنظيمي الذي تناولتها. كما وقد تناولت تلك الدراسات في مجملها متغيرات عديدة ذات علاقة بالرضا الوظيفي مثل (الجنس - سنوات الخبرة - العمر - الراتب - المؤهل العلمي وغيرها)، واختلفت باختيار أنواع الابعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية بحثت ابعاد المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتتشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات بالنسبة للمقياس الذي شمل بُعد نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، وباقي الدراسات اتخذت بعد طبيعة العمل، والتكنولوجيا، والحوافز.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع ما توصلت اليه معظم الدراسات السابقة، وهو وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية المختلفة، كما لم تشر النتائج على وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر، الجنس أو الخبرة العلمية على الرضا الوظيفي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات التي تمت دراستها، وفي صياغة فرضيات الدراسة، وتتميز هذه الدراسة بانها تبحث في أربعة ابعاد أساسية للمناخ التنظيمي وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية العامة في الشمال، في الداخل الفلسطيني، وعلى حد علم الباحثة، لم يتم بحث هذه المجالات، في المدارس الابتدائية من قبل.

فرضيات البحث:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة الدراسة لدور أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات) والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس.

الطريقة والإجراءات:

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة تحديد تأثير المناخ التنظيمي في ابعاده: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتأثيره على الرضا الوظيفي، كما وثبت أن أثر كل من متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية العربية في البلاد في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.
- الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات في المدارس الابتدائية العربية في البلاد في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية العربية في البلاد في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ نظراً لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث يتم استخدامه لفهم ووصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال المعلومات والأدبيات السابقة. ولا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فحسب، بل يتضمن أيضاً ربط وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة من الدراسة (الخرابشة، ٢٠٠٧).

٢,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً- مجتمع الدراسة:

تكوّن مُجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني وبالتحديد من مدينة الناصرة لواء الشمال، والبالغ عددهم ١٣ مدرسة ابتدائية في الناصرة وبلغ حجم المجتمع (٤١٠) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لمُعطيات حصلت عليها الباحثة من موقع وزارة المعارف. (<https://shkifut.education.gov.il/city/37804>)

ثانياً- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة العنقودية، وقد حُدّد حجم العينة بناءً على مُعادلة روبرت ماسون، إذ يُشير بشماني (٢٠١٤) إلى أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع؛ عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون
لتحديد حساب حجم العينة

حجم المُجتمع

قسمة الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) أي قسمة معامل الخطأ (٠,٠٥) على الدرجة (١,٩٦)

نسبة توفر الخاصية وهي ٠,٥٠

النسبة المتبقية للخاصية وهي ٠,٥٠

وقد بلغ حجم العينة (١٩٩) من معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني وقد اعتمد (١٩٦) منها. والجدول (١) يُبين توزيع العينة حسب مُتغيرات الدراسة:

الجدول (١) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها
الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=١٩٦)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	72	36.73
	انثى	124	63.27
	المجموع	196	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	42	21.43
	ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	136	69.39
	دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	18	9.18
	المجموع	196	100
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	8	4.08
	من ٥-١٠ سنوات	15	7.65
	أكثر من ١٠ سنوات	173	88.27
	المجموع	196	100

أدوات الدراسة وخصائصها:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس المناخ التنظيمي، ومقياس الرضا الوظيفي، وتنقسم الأداة الى ثلاثة اقسام القسم الأول يشمل المتغيرات التصنيفية (الديموغرافية) واقسم الثاني يشمل مقياس الدراسة كالاتي:

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية (الديموغرافية): ١- الجنس، وله مستويان هما:

- ذكر - أنثى

٢- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات هي:

-بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)

-ماجستير (لقب ثاني أكاديمي) - دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)

٣- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات هي:

- أقل من ٥ سنوات. - من ٥-١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر

مقياسي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، اعتمدت الباحثة على أداة الدراسة لمحمد (٢٠١٧) وطوّرت الباحثة مقياس المناخ التنظيمي والرضا وقد تكون المقياس من (٤٠) فقرة للمناخ التنظيمي، و(٢٦) فقرة للرضا الوظيفي.

- المقياس الأول: المناخ التنظيمي (متغير مستقل)

يناقش المتغيرات المستقلة المتعلقة في المناخ التنظيمي ومركباته التي سوف يتم بحثها، وتكون من ٤٢ فقرة.

المجالات التي تعكس عناصر المناخ التنظيمي:

* المجال الأول: الهيكل التنظيمي وتكون من ١٠ فقرات.

* المجال الثاني: نمط القيادة وتكون من ١٠ فقرات.

* المجال الثالث: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتكون من ١٠ فقرات

* المجال الرابع: نمط الاتصال وتكون من ١٠ فقرات.

- المقياس الرضا الوظيفي وقد تكون من (٢٦) فقرة في مجال واحد.

ولقياس هذا المتغيرات تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية (سلبية

وإيجابية) محتواها توجهات المبحوثين (المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية العامة) -

نحو جميع فقرات المحاور، وذلك من خلال إبداء رأيهم في كل عبارة من عبارات

المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع رأيه عن كل عبارة كالتالي:

١- موافق بشدة ٢- مواف ٣- موافق الى حد ما ٤- موافق ٥- موافق بشدة (سلم

ليكرت)

وقد تم فحص الصدق الظاهري وصدق البناء لأداة الدراسة كالاتي:

الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة:

للتحقّق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكِّمين لمقاييس الدراسة: مقياس

المناخ التنظيمي، ومقياس الرضا الوظيفي، عُرِضَت هذه المقاييس في صورتها الأوليّة على

مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (١٤)

مُحكِّمًا إذ اعتمد معيار الاتفاق (٨٠٪) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء

المُحكِّمين، أُجريت التعديلات المُقترحة، فُعِدَّت صياغة بعض الفقرات؛ وصولاً إلى الصورة

المُعَدَّة للتطبيق على العينة الأصلية، وفحص الخصائص السيكومترية. الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة:

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

(أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استُخدِم صدق البناء، إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات في المجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، وكذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية، وذلك لمقاييس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وكما هو مبين في الجدول (٢):

جداول البحث

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المُستقل والتابع ببعضها، والدرجة الكلية للعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ باستخدام معامل ارتباط بيرسون

البعد (المناخ التنظيمي) ومستوى الدلالة	العلاقة مع الدرجة الكلية	ابعاد الدراسة ومتغيراتها ومستوى الدلالة	العلاقة مع الدرجة الكلية
الهيكل التنظيمي	.754**	المناخ التنظيمي	.949**
مستوى الدلالة	0	مستوى الدلالة	0
العدد	196	العدد	196
نمط القيادة	.846**	الرضا الوظيفي	.848**
مستوى الدلالة	0	مستوى الدلالة	0
العدد	196	العدد	196
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.895**		
مستوى الدلالة	0		
العدد	196		
نمط الاتصال	.887**		
مستوى الدلالة	0		
العدد	196		

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

يُظهر الجدول (٢) معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المُستقل والتابع في دراسة تتعلق بالمناخ التنظيمي ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في

الداخل الفلسطيني، باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون. ويُشير الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين مختلف السّمات المُستقلة والدرجة الكليّة للمناخ التنظيمي، حيث تتراوح قيم مُعاملات الارتباط بين ٠.٧٥٤** و ٠.٨٩٥**. كما يُلاحظ أنّ قيم مُستوى الدلالة لكل علاقة هي أقل من ٠.٠٥، وأقل من ٠.٠١، مما يُشير إلى أنّ هذه العلاقات من الناحية الإحصائية؛ معنوية بشكل كبير. ويُشير الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين مُختلف السّمات المُستقلة والدرجة الكليّة للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي حيث كانت قيم معامل الارتباط على التوالي (**٠.٩٤٩، **٠.٨٤٨)، وبالتالي، يُمكن القول بثقة إنّ هذه السّمات المُختلفة للمتغيرات المُستقلة ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع الدرجة الكليّة للمناخ التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية 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 (٣) يُوضّح ذلك:

جدول (٣)

قيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (ن=١٠٨)

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الأداة
٤٠	٠,٩٥	المناخ التنظيمي
٢٦	٠,٩١	الرضا الوظيفي
٦٦	٠,٩٦	المجال الكلي

الجدول (٣) يحتوي على قيم مُعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا؛ لدراسة تشمل مُختلف السّمات والمجالات، حيث تُشير القيم العالية لكرونباخ ألفا (ما بين ٠.٩١ و ٠.٩٥) والمجال الكلي (٠.٩٦)؛ وهذا يشير إلى استقرار عالٍ للمقاييس، مما يُشير إلى موثوقية عالية في البيانات المُستخدمة في الدراسة.

تصحيح مقاييس الدراسة:

أولاً- مقياس المناخ التنظيمي: تكوّن مقياس المناخ التنظيمي في صورته النهائية من (٤٠) فقرة مُوزّعة على سبع مجالات.

ثانياً- مقياس الرضا الوظيفي: تكوّن مقياس الرضا الوظيفي في صورته النهائية من (٢٦) فقرة في مجال واحد.

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

ولغايات تفسير المُتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من: المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة؛ حُوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (١-٥) درجات، وتصنيف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المُستويات المُفترضة}}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (٤):

يُوضّح درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة

١,٧٩ فأقل	مستوى منخفض جداً
١,٨-٢,٥٧	مستوى منخفض
٢,٦٠-٣,٣٩	مستوى متوسط
٤,١٩-٣,٤٠	مستوى مُرتفع
٤,٢ فما فوق	مستوى مرتفع جداً

٤.٣ مُتغيّرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المُتغيّرات الآتية:

المُتغيّر المُستقل: المناخ التنظيمي.

المُتغيّر التابع: الرضا الوظيفي.

المُتغيّرات التصنيفية (الديموغرافية):

١- الجنس، وله مستويان هما:

- ذكر - أنثى

٢- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات هي:

بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)

ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)

- دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)

٣- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات هي:

- أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات. عميد

١٠ سنوات فأكثر.

- إجراءات تنفيذ الدراسة :

اتبعت الباحثة في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات؛ على النحو الآتي:

١. جمع البيانات الابتدائية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها، وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
٢. تحديد مجتمع الدراسة.
٣. تحديد عينة الدراسة.
٤. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
٥. تحكيم أدوات الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة.
٦. تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (١٩٦) من معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
٧. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب من أفراد العينة الإجابة على فقراتها بكل صدقٍ وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
٨. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
٩. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعةٍ من التوصيات والمقترحات البحثية.

- المعالجات الإحصائية:

- من أجل معالجة البيانات وبعدها جمعها، استخدم برنامج الرزمة الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- ١- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
 - ٢- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
 - ٣- اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أدوات الدراسة.
 - ٤- اختبار تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (3-MANOVA) "without Interaction" لفحص الفروق تبعاً للمتغيرات الدراسية.

- عرض نتائج البحث

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية مُحددة في العرض، وهي كالاتي:

- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة البحث، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والجدول (٤.) يُوضّح ذلك:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى المناخ التنظيمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني؟

جدول (٥): يُوضّح 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	3.56	0.92	71%	مرتفع
٣	٢	نمط القيادة	3.60	1.01	72%	مرتفع
٢	٣	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.69	0.94	74%	مرتفع
١	٤	نمط الاتصال	3.89	0.88	78%	مرتفع
		المتوسط الكلي للمناخ التنظيمي	3.69	0.94	74%	مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل بلغ (3.69)؛ ونسبة مئوية (7٤%) وبمستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس المناخ التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (٣.٥٦-٣.٨٩)، وجاء

مجال " نمط الاتصال " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩)، وبنسبة مئوية (٧٨٪)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء مجال " الهيكل التنظيمي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦)، وبنسبة مئوية (٧١٪)، وبمستوى مرتفع.

وقد حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية كل مجال

من مجالات مقياس المناخ التنظيمي، كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

١) مجال الهيكل التنظيمي:

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

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١.	2.	يتميز هيكل المدرسة بالتصميم الجيد.	4.14	0.82	83%	مرتفع
٢.	1.	يوجد تناسب للوظائف في المدرسة مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	4.05	0.77	81%	مرتفع
٣.	6.	المناخ التنظيمي يساعد على سرعة الإنجاز وجودة العمل	3.99	0.80	80%	مرتفع
٤.	10.	يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة.	3.88	0.97	78%	مرتفع
٥.	8.	يشجع تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة.	3.88	0.90	78%	مرتفع
٦.	3.	يتميز الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة.	3.80	0.86	76%	مرتفع
٧.	4.	يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة.	3.79	0.83	76%	مرتفع
٨.	5.	لا يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة بالمدرسة.	3.30	0.99	66%	متوسط
٩.	9.	يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة.	2.47	1.19	49%	متوسط
١٠.	7.	يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة.	2.34	1.13	47%	منخفض
		الدرجة الكلية	3.56	0.92	71%	مرتفع

يتضح من الجدول (٤، ٢) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي بلغ (3.56)

وهو مستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الهيكل التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (4.14-2.34)، وجاءت الفقرة: "يتميز هيكل المدرسة بالتصميم الجيد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ومستوى مرتفع، بينما

جاءت الفقرة: "يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.34)، ومستوى منخفض.

٢) مجال نمط القيادة:

جدول (٦): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال نمط القيادة؛ مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	5.	المدير يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم بدرجة كافية.	3.95	0.87	79%	مُرتفع
٢	10.	المدير يعاملني بالتساوي مع الآخرين.	3.91	0.85	78%	مُرتفع
٣	1.	أسلوب القيادة بالمدرسة يساعد على تحقيق أهدافها.	3.89	0.98	78%	مُرتفع
٤	7.	المدير يظهر مرونة في تعامله مع المعلمين.	3.81	0.98	76%	مُرتفع
٥	3.	المدير يفتح المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بدرجة قليلة.	3.79	0.97	76%	مُرتفع
٦	8.	المدير يشجع المعلمين على إبداء وجهات النظر والاقتراحات.	3.72	0.94	74%	مُرتفع
٧	9.	المدير يبدي اهتماماً قليلاً برغبات المعلمين.	3.63	0.93	73%	مُرتفع
٨	6.	هناك ثقة وتعاون بين المدير والمعلمين.	3.12	1.16	62%	متوسط
٩	2.	مدير المدرسة يناقش رؤيته مع المعلمين.	3.11	1.32	62%	متوسط
١٠	4.	المدير يهتم بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع.	3.08	1.13	62%	متوسط
		الدرجة الكلية	3.60	1.01	72%	مُرتفع

يُتضح من الجدول (٦) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة قد بلغ (3.60)، وهو مستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط القيادة، فقد تراوحت ما بين (3.08-3.95)، وجاءت الفقرة: "المدير يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم بدرجة كافية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.95)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "المدير يهتم بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، ومستوى متوسط.

٣) مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

جدول (٧):

يُوضّح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛ مرتّبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	9.	الإدارة تشارك المعلمين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	3.94	0.83	79%	مرتفع
٢	4.	الإدارة تعطي المعلمين الفرصة لحلّ مشاكلهم بأنفسهم.	3.84	0.90	77%	مرتفع
٣	8.	مقترحات المعلمين تساهم في بناء خطط التدريب لهم.	3.77	0.90	75%	مرتفع
٤	2.	الإدارة تعقد اجتماعات مع المعلمين بحيث يُسمح لهم فيها بالتّحاور دون قيود.	3.74	0.92	75%	مرتفع
٥	5.	المعلمون يشاركون في وضع أهداف العمل.	3.73	0.93	75%	مرتفع
٦	3.	المعلمون يمتلكون القدرة على اتّخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	3.72	0.95	74%	مرتفع
٧	6.	يتمّ حلّ المشكلات التي تواجه وحدات العمل المختلفة بشكل جماعي.	3.69	0.92	74%	مرتفع
٨	7.	يوجد تعاون بين الزملاء في المدرسة.	3.66	0.97	73%	مرتفع
٩	10.	الإدارة تشارك المعلمين في عملية تقييم أدائهم.	3.66	0.96	73%	مرتفع
١٠	1.	الإدارة تشارك المعلمين في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	3.14	1.14	63%	متوسط
		الدرجة الكلية	3.69	0.94	74%	مرتفع

يتضح من الجدول (٧) أنّ المتوسط الحسابي لمجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد بلغ (3.69)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛ فقد تراوحت ما بين (3.14-3.94)، وجاءت الفقرة: "الإدارة تشارك المعلمين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.94)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "الإدارة تشارك المعلمين في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ومستوى متوسط.

٤) مجال نمط الاتصال:

جدول (٨): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال نمط الاتصال؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	6.	تستخدم المدرسة وسائل حديثة ومتطورة في التواصل.	4.12	0.84	82%	مرتفع
٢	7.	المعلومات المنقولة عبر التواصل تتصف بالدقة.	4.11	0.85	82%	مرتفع
٣	9.	يتم التواصل بين المعلمين والإدارة بسهولة.	4.10	0.83	82%	مرتفع
٤	4.	إمكانات التواصل في المدرسة مفتوحة من جميع الاتجاهات.	3.94	0.82	79%	مرتفع
٥	8.	يمكن التواصل بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	3.90	0.87	78%	مرتفع
٦	10.	لغة التواصل تساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.86	1	77%	مرتفع
٧	3.	يتميز التواصل بين الإدارة والمعلمين بالسهولة والمرونة.	3.82	0.85	76%	مرتفع
٨	1.	نظام التواصل في المدرسة يساهم على تحقيق أهدافها.	3.79	0.89	76%	مرتفع
٩	2.	التواصل بين المدير والعاملين يتم بأقصى سرعة.	3.77	0.91	75%	مرتفع
١٠	5.	تبذل إدارة المدرسة جهودها لإزالة معوقات التواصل.	3.53	0.99	71%	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.89	0.88	78%	مرتفع

يتضح من الجدول (٨) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال نمط الاتصال قد بلغ (3.89)، ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط الاتصال؛ فقد تراوحت ما بين (3.53-4.12)، وجاءت الفقرة: "تستخدم المدرسة وسائل حديثة ومتطورة في التواصل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تبذل إدارة المدرسة جهودها لإزالة معوقات التواصل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، ومستوى مرتفع.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

والنسب المئوية لمجال الرضا الوظيفي:

جدول (٩): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مجال الرضا الوظيفي؛ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	1.	أشعر بتقدير كبير من قبل زملائي في العمل.	4.18	0.76	84%	مرتفع
	2.	أتوجه إلى زملائي لمشاركتي في حل المشكلات التي تواجهني.	4.16	0.84	83%	مرتفع
	12.	يوجد تناسب بين راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به في المدرسة.	4.14	0.77	83%	مرتفع
	8.	أساعد في إتمام أعمال زملائي، إذا طلب مني ذلك.	4.05	0.86	81%	مرتفع
	18.	في المدرسة التي أعمل بها، الحوافز تلبي الحاجات المادية للمعلمين.	4.04	0.82	81%	مرتفع
	7.	علاقتي مع زملائي تسودها المحبة والتفاهم.	4.03	0.89	81%	مرتفع
	11.	راتبي يسد احتياجاتي الأساسية ويحقق لي مستوى معيشة مناسب.	4.02	0.79	80%	مرتفع
	5.	أشارك زملائي في كافة المناسبات الشخصية، العائلية، الاجتماعية والدينية.	4.01	0.83	80%	مرتفع
	20.	أشعر أنّ المدير يكلمني بأريحية ويستقبلني بصدق ورحب.	4	0.85	80%	مرتفع
	9.	أفتخر بإنجازات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل بالمدرسة.	4	0.86	80%	مرتفع
	3.	أشارك زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.	4	0.84	80%	مرتفع
	13.	يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.	4	0.88	80%	مرتفع
	4.	أشعر بأنني أعمل في مع أصدقاء لي.	3.99	0.86	80%	مرتفع
	6.	أتناقش مع زملائي في مجال العمل بروح أخوية.	3.99	0.87	80%	مرتفع
	22.	المدير يساند المعلمين عند طلب الدعم والمعونة في قراراتهم.	3.96	0.86	79%	مرتفع
	16.	إدارة المدرسة التي أعمل بها تهتمّ بالتحفيز المعنوي للمعلمين.	3.90	0.90	78%	مرتفع
	10.	أحصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع من قبل زملائي.	3.89	0.88	78%	مرتفع
	17.	أتلقي خطابات شكر وتقدير من إدارة المدرسة التي أعمل بها عند اتقاني لعملي.	3.89	0.85	78%	مرتفع

24.	يشجع المدير أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل.	3.88	0.96	78%	مرتفع
26.	لا يعتمد مدير مدرستنا دائماً على السلطة الرسمية، بل يعتمد على العلاقات الجيدة.	3.86	0.96	77%	مرتفع
21.	يشرح لي المدير تعليمات وأنظمة العمل بشكل واضح.	3.83	0.99	77%	مرتفع
19.	أشعر أن المدير يقدر عملي.	3.82	0.98	76%	مرتفع
23.	يحرص المدير على إطلاع العاملين على برامج وخطط تطوير المدرسة.	3.82	0.99	76%	مرتفع
15.	في المدرسة التي أعمل بها، أشعر بعدالة توزيع المكافآت المادية والحوافز المعنوية.	3.73	0.99	75%	مرتفع
14.	العلاوات السنوية المقدمة للعاملين بسلك التعليم مجزية.	3.46	1.21	69%	مرتفع
25.	المدير عادل في تعامله مع العاملين.	3.38	1.23	68%	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.92	٠,٩٢	78%	مرتفع

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي بلغ (3.92)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (3.38 - 4.18)، وجاءت الفقرة: " أشعر بتقدير كبير من قبل زملائي في العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.18)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: " المدير عادل في تعامله مع العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، ومستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني.

من أجل قياس مدى إسهام أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ونمط الاتصال) في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Enter Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter) والجدول (٧.٤) يوضح ذلك:

جدول (١٠): يُوضِّح نتائج

تحليل الانحدار المُتعدِّد لمعرفة مدى إسهام أبعاد المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي:

النموذج	المعاملات المعيارية بيتا Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ^٢	معامل الارتباط المعدل
٠ الثابت	1.74	7.83	*0.0			
١ الهيكل التنظيمي	0.18	2.01	*0.05			
٢ نمط القيادة	-0.01	-0.10	0.92	٠,٦٥٠	٠,٤٢	٠,٤١
مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.14	1.48	0.14			
٤ نمط الاتصال	0.28	3.24	*0.0			

قيمة "ف" المحسوبة للرضا الوظيفي = ٣٤,٨٥ دالة عند مستوى دلالة ٠.١ *

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

يتضح من الجدول (١٠) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للمناخ التنظيمي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني، ويُلاحظ أنَّ المناخ التنظيمي قد وضَّحت وفَسَّرت في النموذج؛ (٤٢٪) من نسبة التباين في مستوى الرضا الوظيفي، أما البقية والبالغة (٥٨٪) فتُعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أنَّ هناك متغيرات مُستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في تفسير مستوى الرضا الوظيفي وبالأخص في مجالي، نمط الاتصال والهيكل التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنموذج التنبؤي قد كانت مُتدنية، مما يُشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المُتعدِّدة (Multicollinearity) التي تُشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) بين متوسطات دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس ولاختبار الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة

الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغيّرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والجدول (٨.٤) يُبيّن ذلك:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي ومجالاته لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغيّرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس

المتغير	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
المؤهل العلمي	المناخ التنظيمي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	42	4.04	0.46	
		ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	136	3.92	0.51	
		دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	18	3.72	0.56	
		المجموع	196	3.93	0.51	
	الرضا الوظيفي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	42	3.81	0.50	
		ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	136	3.67	0.57	
		دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	18	3.54	0.51	
		المجموع	196	3.69	0.55	
	المجال الكلي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	42	3.90	0.43	
		ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	136	3.77	0.50	
		دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	18	3.61	0.47	
		المجموع	196	3.78	0.49	
الجنس	المناخ التنظيمي	ذكر	72	3.99	0.49	
		انثى	124	3.89	0.52	
		المجموع	196	3.93	0.51	
		الرضا الوظيفي	ذكر	72	3.80	0.53
	انثى		124	3.62	0.55	
	المجموع		196	3.69	0.55	
	المجال الكلي		ذكر	72	3.88	0.46
		انثى	124	3.72	0.49	
		المجموع	196	3.78	0.49	
		سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	8	3.91
	من ٥-١٠ سنوات			15	3.90	0.58
	أكثر من ١٠ سنوات			173	3.93	0.50
المجموع	196			3.93	0.51	
الرضا الوظيفي	أقل من ٥ سنوات		8	3.60	0.56	
	من ٥-١٠ سنوات		15	3.67	0.47	
	أكثر من ١٠ سنوات		173	3.69	0.56	
	المجموع		196	3.69	0.55	

0.57	3.72	8	أقل من ٥ سنوات	المجال الكلي
0.40	3.76	15	من ٥-١٠ سنوات	
0.49	3.79	173	أكثر من ١٠ سنوات	
0.49	3.78	196	المجموع	

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ومجالاته، وذلك في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ فقد أُجري تحليلُ التباين الثلاثي مُتعدّد المتغيرات "بدون تفاعل" (3-MANOVA "without Interaction"، والجدول (١٢) يُوضّح نتائج تحليل التباين مُتعدّد المتغيرات:

جدول (١٢): تحليل التباين الثلاثي المُتعدّد (بدون تفاعل) على مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ومجالاته لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغير: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المُربعات	المجالات	مصدر التباين
*0.01	6.09	1.48	1	1.48	المناخ التنظيمي	الجنس
*0.01	7.93	2.34	1	2.34	الرضا الوظيفي	
*0.0	8.94	2	1	2	المجال الكلي	
0.95	0.05	0.01	2	0.02	المناخ التنظيمي	المؤهل العلمي
0.72	0.33	0.10	2	0.19	الرضا الوظيفي	
0.83	0.19	0.04	2	0.09	المجال الكلي	
0.34	1.09	0.27	2	0.53	المناخ التنظيمي	سنوات الخبرة
0.29	1.26	0.37	2	0.74	الرضا الوظيفي	
0.26	1.35	0.30	2	0.60	المجال الكلي	
		0.24	180	43.85	المناخ التنظيمي	الخطأ
		0.30	180	53.11	الرضا الوظيفي	
		0.22	180	40.26	المجال الكلي	

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

يَتَبَيَّن من الجدول (١٢) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغير الجنس ولصالح الذكور على الإناث في كل المجالات.

تلخيص النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني؟

الهيكل التنظيمي: يتضح من النتائج، أنّ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي بلغ (٣.٥٦) وهو مستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الهيكل التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (٢.٣٤-٤.١٤)، وجاءت الفقرة: "يتميز هيكل المدرسة بالتصميم الجيد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٤)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٤)، ومستوى منخفض بنسبة ٤٧٪ من المعلمين.

- مجال نمط القيادة: يتضح من النتائج، أنّ المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة قد بلغ (٣.٦٠)، وهو مستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط القيادة، فقد تراوحت ما بين (٣.٠٨-٣.٩٥)، وجاءت الفقرة: "المدير يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم بدرجة كافية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٥)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "المدير يهتم بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٨)، ومستوى متوسط.

- في مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار" قد بلغ (3.69)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛ فقد تراوحت ما بين (3.14-3.94)، وجاءت الفقرة: "الإدارة تشارك المعلمين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.94)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "الإدارة تشارك المعلمين في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ومستوى متوسط وهذه النتائج تتشابه مع دراسة أبو خيط (٢٠١٩) بالنسبة لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التي جاءت بدرجة منخفضة.

يتضح من النتائج أنّ المتوسط الحسابي لمجال نمط الاتصال قد بلغ (٣.٨٩)، ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط الاتصال؛ فقد تراوحت ما بين (٣.٥٣-٤.١٢)، وجاءت الفقرة: "تستخدم المدرسة وسائل حديثة ومتطورة في التواصل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٢)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تبذل إدارة المدرسة جهودها لإزالة معوقات التواصل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣)، ومستوى مرتفع وقد وافق على هذه الفقرة نسبة ٧١٪ من المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني

يتضح من الجدول (٦.٤) أنّ المتوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي بلغ (٣.٩٢)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (٣.٣٨ - ٤.١٨)، وجاءت الفقرة: "أشعر بتقدير كبير من قبل زملائي في العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٨)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "المدير عادل في تعامله مع العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨)، ومستوى متوسط. وتتفق هذه النتائج مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة آل جمعان وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة العدوان (٢٠١٢) التي أشارت الى وجود درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض التي حصلت على متوسط (٣.٥-٥) وهي درجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني.

يتضح من النتائج، وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني، ويُلاحظ أنّ نتائج المناخ التنظيمي قد وضّحت وفسّرت في النموذج؛ (٤٢٪) من نسبة التباين في مستوى الرضا الوظيفي، أما البقية والبالغة (٥٨٪) فتعزى

لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أنّ هناك متغيرات مُستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في تفسير مستوى الرضا الوظيفي وبالأخص في مجالي، نمط الاتصال والهيكل التنظيمي. تتفق هذه النتائج مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة أبو خيط (٢٠١٩)، ودراسة أبو عرار (٢٠٢٣).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

يَتَبَيَّن من النتائج، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغير الجنس ولصالح الذكور على الاناث في كل المجالات، تختلف نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي لم تُشر الى تأثير للمتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي، ومن خلال العرض النظري تعتقد الباحثة أن الاناث لم يشعرن باكتفاء ذاتي بالنسبة لطبيعة العمل والحوافز حيث أشار محمد (٢٠١٧) الى تعريفات الرضا الوظيفي التي تتناول اتجاه مشاعر العامل نحو وظيفته من ناحية الأجور، المكافآت، الحوافز، تقدير، معاملة حسنة، وعلاقة الفرد مع الآخر مقارنة مع توقعاته، الاتجاه الثاني يعتمد على نسبة شعور الفرد بإشباع حاجاته من عم، ويتضح للباحثة أن هذا الشعور أقل عند الاناث من الذكور وبالتالي يؤثر بشكل سلبي على درجة الرضا الوظيفي لدى النساء.

التوصيات:

- على المديرين الاستمرار بتعزيز أبعاد المناخ التنظيمي لأنها تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين من خلال وضع خطة عمل من قبل الإدارة لتعزيز والعمل الجماعي، وبناء قنوات اتصال فعالة تعمل في كافة الاتجاهات، وتحقيق قيادة عادلة تحقق المساواة بين المعلمين والعدالة في جميع المجالات.
- على الإدارة التعليمية ووزارة المعارف بالتعاون مع نقابة المعلمين والمراكز التربوية العمل من أجل عقد دورات استكمال متخصصة لمديري المدارس في المرحلة الابتدائية بهدف تنمية سماتهم القيادية وقدرتهم على التواصل والتغلب على معوقات الاتصال، بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- ضرورة تعزيز دور المعلمين وحثهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الى جانب المدير وخصوصا القرارات المتعلقة بأعمالهم والقيام بتحديد مجموعة من المهام التربوية والتعليمية ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات بشأنها.
- تحسين شبكة العلاقات الاجتماعية للمعلمين من خلال زيادة قنوات التفاعلية من أجل تحسين العلاقات بين المعلمين في المدارس الابتدائية في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني.
- تطوير المنظومة الإدارية داخل المدرسة حيث الاعتماد على معايير الكفاءة والمهارة والعدل في التعامل مع المعلمين والترقي دون الاقتصار على معايير محددة مثل الاقدمية في العمل.
- اشارت النتائج الى وجود فروقات بين متوسطات مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في الداخل الفلسطيني؛ تُعزى إلى مُتغيّر الجنس لصالح الذكور على الاناث في كل المجالات وتوصي الباحثة بأجراء دراسات تبحث عوامل مستقلة أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي وتوجهات المعلمين نحو عناصر المناخ التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. ابو جراد، خليل. (٢٠٢٠). الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة. المانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية.
٢. أبو خيط، هيثم. (٢٠١٩). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين فيها. فلسطين: جامعة النجاح. تم الاسترداد من <https://repository.najah.edu/items/beaca671-19d8-425c-88bb-f26b26a80929>
٣. ابو طه، حسام. (٢٠٢١). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاقصى عمادة الدراسات العليا، فلسطين.
٤. أبو عرار، ناصر. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية ٣٩، (٣.٢).
٥. آل جمعان، شادن. بن سليمان، شروق. والفغم، عبطاء. (٢٠٢٠). واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. كلية التربية مجلة شباب باحثين (٩). doi:10.21608/JYSE.2021.149358
٦. الخالدي، ابراهيم. (٢٠١١). معجم الادارة. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
٧. الختاتنة، عريب. (٢٠٢٢). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. الاردن.
٨. 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: جامعة الشروق.
٩. ابو عصبه، خالد. (٢٠٢٢). التربية والتعليم في المجتمع العربي. حيفا: مكتبة كل شيء.

١٠. احمد، فاطمة. (٢٠٠٨). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
١١. الخرابشة، عمر. (٢٠٠٧). أساليب البحث العلمي. عمان، مركز بيع الكتب في كلية الأميرة عالية الجامعية.
١٢. 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.
١٣. السعودي، نصر. (٢٠١١). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٤. الشرايدة، سالم. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في اقليم الجنوب. رسالة دكتوراة، جامعة النيلين.
١٥. الطويل، أكرم وحمدي، إسرائ. (٢٠١٥). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة. عمان، الاردن: دار الحاند للنشر والتوزيع.
١٦. العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ٣. عمان: دار وائل للنشر.
١٧. الفريحات، خيضر. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). ١. الشارقة، الامارات العربية المتحدة: مكتبة الجامعة.
١٨. القريوني، محمد. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة في المنظمات الادارية السلوك الفردي والجماعي. عمان: دار زوائل.
١٩. المغربي، كامل. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
٢٠. المومني، واصل. (٢٠١١). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (المجلد ٢). الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
٢١. بحر، يوسف. (٢٠٠٥). مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الاداري الحديث والفكر الاسلامي. (رسالة دكتوراة غير منشورة). السودان: جامعة النيلين.
٢٢. بوعطيط، جلال الدين، وساكر هدى. (٢٠٢١). المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ٢١ (١)، ٢٧٥-٢٩٨. الجزائر: جامعة قسنطينة ٢.

٢٣. بشماني، شكيب (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٦ (٥) اذ ٨٥-١٠٠.
٢٤. بوعطيط، جلال الدين وساكر، هدى. (٢٠٢١). المقاربات النظرية لمناخ التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (١)، ٢١، ٢٧٥-٢٩٨. الجزائر: جامعة قسنطينة ٢.
٢٥. تيسير، زاهر. (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق ٥ نجوم. محافظة دمشق وريفها: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية.
٢٦. حمود، خضير. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٧. خطيب شوقي. (٢٠٠٦). اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية الغربية في اسرائيل. تأليف غيداء زعبي (المحرر)، التصور المستقبلي للعرب الفلسطينيين في اسرائيل. الناصرة: اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية في اسرائيل.
٢٨. خليفي، سليم. (٢٠١٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية: دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري. المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضة. مجلد ١٥ عدد (٢).
٢٩. خوين، سندس. (٢٠١٢). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية). (٣٠)، ٢٣١-٢٥٤. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية.
٣٠. سعد، مهدي، وهاشم، أحمد. (٢٠٢٢). المناخ التنظيمي لشعب الرياضة المدرسية في أقسام الأنشطة الرياضية والمدرسية لمحافظة بغداد من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة. (٣)١٠.
٣١. صليحة شامي. (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة ابو امحمد بوقرة بو مرداس.
٣٢. عبد الله محمد. (٢٠٠٥). مستقبل التعليم والأمن في عصر العولمة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، (٣٨).
٣٣. محمد، فرحات. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفة. Menoufia J. Agric. Economic & Social Sciences, 2(3) ٣٠٢-٢٤٥.

- ٣٤ . ملعب، سليمة. (٢٠١٨). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد. ١. (١٨)، ٣٥-١٩.
- ٣٥ . عدوان، الشيماء. (٢٠١٢). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- ٣٦ . غنائم، صالح. (٢٠١٩). المناخ التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بترهونة. مجلة جامعة الزيتونة. (٣)، ٧٨-١٠٠.
- ٣٧ . عبد الله محمد. (٢٠٠٤). مستقبل التعليم والأمن في عصر العولمة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ١٩ (٣٨)، ٢١١-٢٤٢.
- ٣٨ . فيليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٣٩ . محارمة، تامر. (١٩٩٣). تحليل المناخ التنظيمي أجهزة الخدمة الاردنية. رسالة ماجستير. عمان: الجامعة الاردنية.
- ٤٠ . معلوف، لويس. (٢٠٠٣). المنجد في اللغة والاعلام. ط ٣٩. بيروت: دار المشرق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Coulter, M., & Robbins, S. (2007). *Principles of Management*. Translated by Seyyed Mohammed Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrai Ershad,. Tahran: Office of cultural studies.
2. Ghavifekr, S., & Pilla, N. (2016). The relationship between School's Organizational Climate on the job satisfaction of academic staff: Malaysian experience. 87-106.
3. Hoy, W., & Miskel, G. (1978). *Educational Administration*. (3d ed). New York: Random House.
4. Likert Rensis. (1976). *The Human organization its management, and value*. New York: McGraw-Hill Book Company.
5. Ladyong, B. (2014). *Organizational Climate and Teachers' Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand*. *Scholarly Journal of Education*, 3(5), pp. 52-57.
6. Nabella et al. (2022, September). *The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated Organizational 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
7. Schulz, J. (2013). *The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK*. 32(3), 464-478. University of UK
8. Smith, P., Kendall, L., & Huline, C. (1991). *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. *Academy of Management Journal* 34(2), pp. 467-476.

مواقع انترنت: موقع وزارة المعارف شكيفوت ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

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

موقع بنك إسرائيل:

[/https://www.boi.org.il/ar/bankofisrael-ar/iron-swords](https://www.boi.org.il/ar/bankofisrael-ar/iron-swords)