

## المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة تكونت من (٦٧) عبارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ووكلاء ومعلمي المدارس المتوسطة الحكومية بنين بمدينة تبوك بلغ عددهم (١٠٠٣) أفراد، وبلغت العينة (٣٥٨) فرد، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك يمارس بدرجة (عالية) وبلغ المتوسط الكلي (٣,٦٣ من ٥,٠٠)، ويرى أفراد عينة الدراسة أن اتخاذ القرار يمارس بدرجة (عالية) وبلغ المتوسط الكلي (٣,٩٨ من ٥,٠٠)، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس ومؤهل أعلى من البكالوريوس حول جميع محاور الدراسة ومجالاتها لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل أعلى من البكالوريوس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير المسمى الوظيفي حول محوري المناخ التنظيمي واتخاذ القرار، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محور اتخاذ القرار تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات عينة الدراسة من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات وأفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر في محور المناخ التنظيمي لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إتباع أنظمة واضحة في التعامل مع المعلمين من قِبَل قائد المدرسة؛ لكي يشعروهم بالعدالة في التعامل معهم ، وتوجيه قادة المدارس المتوسطة بمدينة تبوك نحو إتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، اتخاذ القرار، مدارس المرحلة المتوسطة، مدينة تبوك.

## Abstract

This study aimed to reveal the relationship of organizational climate decision in intermediate schools for boys in the city of Tabuk, the researcher used the descriptive relational, and identification of (67), the study of all the leaders and middle-school teachers and governmental agents Tabuk city numbered (1003), members of the sample (358), the results show a strong positive correlation between organizational climate and decision in intermediate schools for boys in the city of Tabuk, and study sample members finds that the level of organizational climate in Middle School for boys in Tabuk city practiced degrees (high) total average (3.63 from 5.00), finds the study sample members that decide to degrees (high) total average (3.98 of 5.00), and statistically significant differences exist at the level indication (0.05) in average sample Member responses in a variable sample qualification study of undergraduate qualification campaign and qualified top of BS about all axes and areas for study sample members who posses higher than BS, and no Statistically significant differences at the level indication (0.05) in average sample Member responses in the title variable pivot around regulatory climate and decision, no statistically significant differences in average sample responses on decision making due to years of experience variable, there are statistically significant differences at the level indication (0.05) in average sample responses experienced less than five years and study sample members with experience of five years or more in the focus of organizational climate for Study sample members with experience of five years or more, and in the light of these findings the study recommended clear regulations should be followed in dealing with teachers before school leader to rarity of Justice in dealing with them, and directing the Tabuk city intermediate school leaders towards scientific steps in school decisions.

## مقدمة:

المناخ التنظيمي المدرسي وما يسوده من ديمقراطية أو تسلط يؤثر على المدرسة من أصغر عامل إلى المدير، فإذا كان المدير متسلطاً وقيم حواجز اجتماعية بينه وبين المعلمين، فإن نفس الأسلوب سوف يتبعه المعلمون مع تلاميذهم فيميلون إلى التسلطية وفرض الرأي في أسلوبهم المتبع، أما إذا كان المدير ديمقراطياً فإن المناخ التنظيمي السائد في المدرسة سوف يتسم بالديمقراطية أيضاً، وهنا تنجح العملية التعليمية وتحقق الأهداف المرجوة. (سليم، ٢٠٠٩: ١٢١)

وتعد عملية اتخاذ القرارات في الإدارة واحدة من أعقد العمليات وأسهلها في الوقت نفسه فكأنها السهل الممتنع، وإذا قلنا إن العملية الإدارية عبارة عن مجموعة من القرارات فإننا نسهل بعض أهم المكونات وهي الجزء القيادي، ولكن يمكن الإشارة إلى أن العملية الإدارية تدخل مظلة القيادة، ولذلك فإن مجموعة القرارات الصائبة والدقيقة في الأداء هي الجزء الأهم في القيادة الحكيمة. (الصاب وآخرون، ٢٠٠٣: ٢٢٣)

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية الحديثة وهو يُعبر عن جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام بحيث يتناسب نجاح التنظيم طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده، حيث يعبر المناخ التنظيمي عن كيان المؤسسة لأنه يشير للقيم والسلوك الإداري للموظفين والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي ونظم وإجراءات العمل ونمط القيادة ومختلف الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري وخاصة فيما يتعلق منها باتخاذ القرار حيث يعد اتخاذ القرار واحداً من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، وبهذا اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فهي تتصل بمختلف العمليات التنظيمية الأخرى كالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه بل يمكن اعتبارها الأكثر أهمية لأنه يعتمد عليها نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية فهي واحدة من أهم وظائف المدير فهو من خلالها يقوم باختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لديه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير في أي منظمة من المنظمات تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية في المنظمة. (درغام، ٢٠١٥: ٥)

وقد أكدت دراسة (الوزان، ٢٠٠٦) أن المناخ التنظيمي يحدد إلى درجة كبيرة مستوى رضا العاملين والتزامهم وولائهم التنظيمي ومستوى السلوك والأداء لهم، وأيضاً أكدت دراسة (الحارثي، ٢٠٠٨) و(البقي، ٢٠١٠) أن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وأكدت دراسة (البلوشي، ٢٠٠١) و(السفياني، ٢٠١٢) أن التفرد في اتخاذ القرار يُضعف تطبيقه ونجاحه، وأثبتت دراسة (درغام، ٢٠١٥) أن توفير المناخ الملائم شيء مهم وضروري لأنه يمثل الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار لتضمنه مجموعة من الاعتبارات تضع أمام متخذ القرار قيود أو معوقات عند اتخاذها للقرارات مثل ضعف الإمكانيات المادية، أو ضعف مستوى أداء العاملين.

ومن خلال ملاحظة الباحث لواقع الميدان التعليمي وبحكم عمله في المجال التربوي جاءت هذه الدراسة التي تعنى بدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، فتحدت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الذي نصه "ما علاقة المناخ التنظيمي باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك؟
٢. ما درجة ممارسة اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي يمكن عزوها إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

١. مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك.
٢. درجة ممارسة اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك.

٣. وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي يمكن عزوها إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### أهمية الدراسة:

يؤمل أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية بالغة انطلاقاً من الآتي:

١. أنها تسلط الضوء على المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك.
٢. قد تساعد نتائج هذه الدراسة إدارات المدارس على معرفة المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقته باتخاذ القرار، مما يساعد في تبني سياسات إدارية جديدة وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية وهذا من شأنه تحسين المناخ التنظيمي في المدارس وينعكس أثره بالتالي على رضا العاملين عن أعمالهم ورفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ونوعية العمل والخدمات المقدمة لهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي عند اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمة.
٣. استفادة معلمو المدارس أيضاً من نتائج هذه الدراسة لأنها قد تعطيهم فرصة لزيادة فهمهم للمناخ الذي يعملون فيه وفهم أنفسهم وفهم الآخرين داخل المنظمة مما يساعدهم على القيام بعملية تقييم شاملة لهذا المناخ والمطالبة بإجراء الإصلاحات والتغييرات اللازمة.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تنحصر حدود الدراسة الموضوعية في المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.
- الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة تبوك.
- الحدود البشرية: طبقت أداة الدراسة على قادة و وكلاء ومعلمي مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة تبوك.

- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

### مصطلحات الدراسة :

- **المناخ التنظيمي:** يقصد به خصائص بيئة العمل ومجالاتها التي تتعلق بسلوك قائد المدرسة وسلوك المعلمين المطبقة في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك التي يدرکها العاملون داخل المدرسة ولها تأثير على أدائهم وسلوكهم داخل المدرسة ويتميزون بها عن باقي المدارس الأخرى.

- **اتخاذ القرار:** يقصد به عملية نابعة من التفكير هدفها اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة في الموقف وذلك ضمن خطوات معينة يتبعها قادة مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك لاتخاذ القرار للحصول على الهدف المرجو.

▪ الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري

#### - المبحث الأول: المناخ التنظيمي

يوجد العديد من النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي، حيث إن هناك تباين بين الباحثين في تحديد الأبعاد نابع من اختلاف تصوراتهم للمناخ التنظيمي وأيضاً تباين المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي واختلاف بينات العمل (منظمات صناعية، شركات، دوائر حكومية، مدارس) كما أن المقاييس المستخدمة لطبيعة المناخ التنظيمي هي نفسها متغيرة. (الطويرقي، ٢٠١٤: ٤٢-٤٣)، ومن أبرز هذه النماذج:

#### نموذج هالبن و كروفنت:

يعد نموذج هالبن وكروفنت أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات الخاصة بتحديد نمط المناخ التنظيمي للمدارس. (صادق والمعضادي، ٢٠٠١: ٣٦)

وقد قام هالبن و كروفنت بإعداد أول أداة تقيس المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية وسميت هذه الأداة استبانة وصف المناخ التنظيمي. (الديحاني، ٢٠١٣: ١٨)

واتفقت دراسة (السلمي، ٢٠١٢: ٦٠-٦١) و(الشمراي، ٢٠١١: ٥٩) و(درويش و موسى، ٢٠٠١: ١٩٣) على أن دراسة هالبن و كروفنت ينقسم مقياسها إلى الأبعاد التالية:

أ- مجال سلوك المدير (قائد المدرسة): ومن أهم الأبعاد التي تندرج تحت هذا المجال ما يلي:

- التركيز على الإنتاجية: ويشير إلى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه بإنجاز العمل بأسلوب الإشراف والتوجيه الدائم للمعلمين دون الاستفادة من آراء وأفكار العاملين معه.
- الدفع (القدوة في العمل): ويشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بأنه مُوجه نحو إنجاز العمل، ليس عن طريق الإشراف والتوجيه المباشر للمعلمين، وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه، ولا يطلب من المعلمين أكثر مما يعطى هو، ومع أن هدفه الأول هو إنجاز العمل فإن المعلمين يتقبلون سلوكه بارتياح.
- العزلة (الشكلية في العمل): ويشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقاً حرفياً دون مراعاة للظروف المتغيرة وبدون مرونة وبالتالي فإنه يخلق مسافة وعزلة بينه وبين العاملين معه.
- الاعتبارية (النزعة الإنسانية): ويشير إلى سلوك المدير الذي يميل إلى المعاملة الودية والإنسانية، فهو يحاول تقديم خدمات شخصية تدل على اهتمامه بالعاملين معه.

ب- مجال سلوك المعلمين: ومن أهم الأبعاد التي تندرج تحت هذا المجال ما يلي:

- التباعد: ويشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون سوياً كفريق متكامل، فكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخرين، بمعنى أنهم لا يمثلون روح الفريق الواحد.
- الإعاقة: ويشير إلى شعور المعلمين بأن المدير يُحملهم ما لا يطبقون من الأعمال الروتينية، التي يعتقدون أنها غير ضرورية، وبالتالي فهم يشعرون بأن المدير يعيق عملهم بدلاً من تيسيره.
- الانتماء: ويشير إلى الروح المعنوية السائدة في جماعة المعلمين حيث يشعرون بالرضا والانتماء للمدرسة لأن حاجاتهم الاجتماعية مشبعة، وفي نفس الوقت يحققون الإنجاز في العمل.

- الألفة: وتشير إلى العلاقات الطبية بين المعلمين مما يبعث الرضا نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإجاز في العمل.

#### - المبحث الثاني: اتخاذ القرار

يرى بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات لا بد أن تكون ضمن خطوات معينة، هدفها في ذلك الوصول في النهاية إلى قرارات مناسبة وصحيحة، والتي يمكن من خلالها معالجة المشكلات بالكفاءة المطلوبة، وقد أوردت الباحثة (قاسم، ٢٠١١: ٥٤-٥٦) خطوات اتخاذ القرار على النحو الآتي:

١- تحديد المشكلة: وتعتبر الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار، ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها، وتعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية؛ لأن أي خطأ في تحديد المشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل، كما أن الخطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خاطئة.

٢- البحث عن البدائل: وفي هذه الخطوة يتم البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه الخطوة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد على التفكير المبدع لابتكار بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة لتحصر في أقل عدد من البدائل ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة.

٣- تقييم البدائل: والمقصود بتقييم البدائل هو تحديد الإيجابيات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم مثل: إمكانية التنفيذ، آثار التنفيذ، آثار التنفيذ البديل على المنظمة (أي العائد والتكلفة لكل حل)، والآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، مناسبة الوقت، مدى استجابة المرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه البديل مع الأخذ بالحسبان الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة، وهذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة على كل بديل، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من



المعايير الموضوعية، كما يجب تقييم البدائل لفهم الخيارات والبدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الأكثر قبولاً والتي تحقق الأهداف المرجوة.

٤- اختيار البديل الأفضل: تُعد هذه الخطوة قمة عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها، ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة والتجريب والبحث والتحليل، ويتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف.

٥- تنفيذ القرار: يعد من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادةً يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه، لذلك لابد من التعاون، كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرار وتنفيذه بالطريقة الصحيحة.

٦- متابعة تطبيق القرار ومراقبته: لا يمكن لأي إدارة أن تقف عند حدود تنفيذ القرار بل لابد من متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أية انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن فهي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة في هذا الجزء أهم الدراسات التي تناولت مبحث المناخ التنظيمي ومبحث اتخاذ القرار، وقد تم ترتيب الدراسات وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

١. دراسة السلمي (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٣ مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية

المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية في بُعدي الانتماء والنزعة الإنسانية، وبدرجة متوسطة في بُعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المناخ التنظيمي السائد وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٢. دراسة الجابري (٢٠٠٩) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والمهارات الإدارية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والمهارات الإدارية، وأن استجابة عينة الدراسة بدرجة متوسطة في أبعاد المناخ التنظيمي التالية: (الإعاقة، الألفة، الروح المعنوية، التباعد).

٣. دراسة سليم (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٦٥٦ معلماً، وأظهرت النتائج أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسةً واستخداماً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري التخصص والمؤهل العلمي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمدرسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي والمدرسة، ودلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية إحصائية بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

٤. دراسة غليط (٢٠٠٩) التي هدفت إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي وأثره على عملية التعلم، واستخدمت الدراسة استبانة المناخ التنظيمي وشبكة التداخليات والأداة التقديرية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم اختيار عينة عشوائية مع وحدات الدراسة بصورة قصدية والتي قُدرت بعدد (٤٦٠) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج

أن مستوى المناخ التنظيمي مرتفع في الأبعاد الآتية (العزلة والشكلية في العمل، والتباعد والصراع، والقوة والسلطة) ومنخفض في الأبعاد الآتية (العلاقات الإنسانية، والمصادقية في العمل، والتعاون والألفة، والدفع والقدوة في العمل)

٥. دراسة السيد (٢٠٠٨) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٤) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن بُعد تحديد المشاكل وتشخيصها والوصول إلى المعلومة التي تستخدم في إيجاد حلول لها في اتخاذ القرارات من خلال الأساليب المعرفية يمارس بدرجة متوسطة، وأن بُعد اختيار البديل الأفضل في اتخاذ القرارات يمارس بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات.

٦. دراسة البلوشي (٢٠٠١) والتي هدفت إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشر في سلطنة عُمان، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قِبَل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل، وأيضاً وجود ممارسة بدرجة عالية لخطوات اتخاذ القرار ومنها الخطوات التالية (البحث عن البدائل وتقييم البدائل وتنفيذ القرار ومتابعة تطبيق القرار)، وأيضاً يوجد مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحلها وخطواته كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تُفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

١\_ من حيث أداة الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة بحيث أن أداة الدراسة (الاستبانة).

٢\_ من حيث الأهداف: اختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهداف الدراسة.

٣\_ من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية في المنهج الوصفي الارتباطي مع جميع الدراسات السابقة.

٤- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة مع الدراسات الأخرى بحيث أن العينة في بعض الدراسات (معلمين) كدراسة سليم (٢٠٠٩) ودراسة غليط (٢٠٠٩)، وهناك دراسات عينتها (مدراء ومعلمون) كدراسة السلمي (٢٠١٢) ودراسة البلوشي (٢٠٠١)، وهناك دراسة عينتها (وكيلات الأقسام الأكاديمية بالجامعة) كدراسة الجابري (٢٠٠٩)، وهناك دراسات عينتها (مدراء ومدبرات) كدراسة السيد (٢٠٠٨)

#### ▪ الطريقة والإجراءات:

- منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي.

- مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ووكلاء ومعلمي المدارس المتوسطة الحكومية بنين بمدينة تبوك للعام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ و٥١ البالغ عددهم (٤٥) قائد مدرسة، و(٤٢) وكيلًا، و(٩١٦) معلمًا بحيث أصبح مجموع مجتمع الدراسة (١٠٠٣) أفراد، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وتم الإجابة على (٣٥٨) استبانة، بواقع (٤٢) من قادة المدارس يمثل ما نسبته (٩٣%) من مجتمع قادة المدارس، و(٤٠) من الوكلاء يمثل ما نسبته (٩٥%) من مجتمع الوكلاء، و(٢٧٦) معلمًا يمثل ما نسبته (٣٠,١٣%) من مجتمع المعلمين، لتكون نسبة العينة النهائية بواقع (٣٥,٦٩%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

- أداة الدراسة (الاستبانة): تم بناء الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول يشتمل على البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني يتكون من (٦٧) عبارة مقسمة على محورين، المحور الأول يقيس واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بنين بمدينة تبوك ويتكون من (٣٨) عبارة (تم استخدام مقياس هالبن وكروفت لوصف المناخ التنظيمي)، والمحور الثاني يقيس واقع عملية اتخاذ القرار بمدارس المرحلة المتوسطة بنين بمدينة تبوك، ويتكون من (٢٩) عبارة مقسمة على (٦) من الأبعاد (تم استخدام خطوات اتخاذ القرار كأبعاد).

- صدق أداة الدراسة (الاستبانة): للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من كونها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في العديد من التخصصات داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمبحث، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (٣٦) محكمًا، وتم التأكد من حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك

بالتطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) فرداً من خارج عينة الدراسة انقسموا إلى (١٠) من قادة المدارس، و(١٠) وكلاء، و(٣٠) معلماً، وأيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمبحث التابعة له.

- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة وأبعادها تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول (١)

معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ وفقاً لأبعاد الاستبانة

المبحث	المجال	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المبحث الأول: المناخ التنظيمي	المجال الأول: سلوك المدير (قائد المدرسة)	١٩	٠,٩٥٣
	المجال الثاني: سلوك المعلمين	١٩	٠,٩٤٩
معامل الثبات للمبحث الأول			٠,٩٧٢
المبحث الثاني: واقع اتخاذ القرار			٠,٩٨٥
معامل الثبات الكلي			٠,٩٨٧

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن ثبات أبعاد الدراسة مقبول، حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات ومحاور استبانة الدراسة بين (٠,٩٤٩ إلى ٠,٩٨٥)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٧)، وهو معامل ثبات عالي لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### ■ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (spss) وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean".

٣- المتوسط الحسابي "Mean".

٤- تم استخدام الانحراف المعياري "STANDARD DEVIATION".

٥- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

٦- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples Test).

٧- تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann Whitney).

٨- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

■ نتائج الدراسة الميدانية:

● نتيجة السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك؟

للتعرف على مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: مجال سلوك المدير (قائد المدرسة):

١- بُعد (التركيز على الإنتاجية):

جدول (٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التركيز على الإنتاجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم لعبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة الترتيب
٢	يطالب قائد المدرسة المعلمين بالتقيد باللوائح الرسمية	٤,٤٥	٠,٨١٨	عالية جدا

٣	يؤكد قائد المدرسة على إنجاز العمل في الوقت المحدد	٤,٤٣	٠,٨٤٦	عالية جداً	٢
٤	يتبع قائد المدرسة أسلوب الإشراف المباشر للتأكد من عمل المعلمين	٤,١٧	١,٠٠٠	عالية	٣
١	يهتم قائد المدرسة بآراء المعلمين المرتبطة بالإنتاجية	٤,٠٦	١,٠٧٨	عالية	٤
٥	ينظم قائد المدرسة اجتماعات المعلمين وفق جدول أعمال دقيق لتوجيه إنتاجيتهم	٣,٩٨	١,١٨٠	عالية	٥
المتوسط العام		٤,٢١	٠,٧٦٥	عالية جداً	

يتضح من الجدول (٢) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التركيز على الإنتاجية ضمن سلوك المدير (قائد المدرسة) كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط عام بلغ (٤,٢١ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢١-٥,٠٠) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تُمارس بدرجة عالية جداً.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول التركيز على الإنتاجية حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,٩٨ إلى ٤,٤٥) وهي متوسطات تقع في الفئات الرابعة والخامسة، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة التركيز على الإنتاجية تتراوح بين (عالية/عالية جداً) على التوالي.

وتبين أن أهم مظاهر التركيز على الإنتاجية هو (يطالب قائد المدرسة المعلمين بالتقيد باللوائح الرسمية)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن التقيد باللوائح والأنظمة الرسمية ربما يساهم في تعريف المعلمين بالأعمال والمهام المنوطة بهم، ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات، بما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة بشكل عام.

وبذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السلمي، ٢٠١٢) في هذا البعد، حيث جاءت درجة الممارسة بدرجة متوسطة في دراسة (السلمي، ٢٠١٢)

٢- بُعد (الدفع):

جدول (٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الدفع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الاحتراف	درجة الممارسة	الترتيب
-------------	---------	------------------	----------	---------------	---------

٦	يشجع قائد المدرسة الأفكار الإبداعية لدى المعلمين	٤,٠٥	١,٢٢٣	عالية	١
٩	يهتم قائد المدرسة برفع الجانب المعنوي للمعلمين	٣,٩٤	١,٢٣٤	عالية	٢
٧	يوفر قائد المدرسة الدعم اللازم لأصحاب الأفكار الجديدة	٣,٩١	١,٢٧٧	عالية	٣
٨	يقدم قائد المدرسة الحوافز التشجيعية للمعلمين المتميزين وفقاً لأدائهم	٣,٨٨	١,٢٩٧	عالية	٤
المتوسط العام		٣,٩٤	١,١٥٧	عالية	

يتضح من الجدول (٣) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الدفع ضمن سلوك المدير (قائد المدرسة) كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك تتم بدرجة (عالية)، وبمتوسط عام بلغ (٣,٩٤ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول بُعد الدفع حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الدفع ما بين (٣,٨٨ إلى ٤,٠٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة الدفع تشير إلى (عالية).

وتبين أن أهم مظاهر الدفع هو (يشجع قائد المدرسة الأفكار الإبداعية لدى المعلمين) ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن قائد المدرسة عندما يساعد في تشجيع الأفكار الحديثة والإبداعية لدى المعلمين قد يكون ذلك حافز ودعم يؤدي إلى تجويد العمل المدرسي من خلال تبنى الأفكار البناءة التي تساعد وتسهم في سرعة إنجاز المهام المدرسية بكفاءة وجودة عالية.

وبذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (غليط، ٢٠٠٩) في هذا البعد حيث جاءت درجة الممارسة بدرجة منخفضة في دراسة (غليط، ٢٠٠٩)

### ٣- بُعد (العزلة):

#### جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد العزلة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١١	يفرق قائد المدرسة في تعامله بين المعلمين	٢,٨٦	١,٣٠٥	متوسطة	١



رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١٣	يبتعد قائد المدرسة عن تشكيل فرق العمل بالمدرسة	٢,٧٣	١,٢٩٨	متوسطة	٢
١٢	يقدم قائد المدرسة المصلحة الفردية على مصلحة الجماعة	٢,٧٣	١,٣٨٢	متوسطة	٣
١٤	يبتعد قائد المدرسة عن حل المشكلات التي تعترض سير العمل المدرسي	٢,٧٢	١,٣٧١	متوسطة	٤
١٠	يسهم قائد المدرسة في عزل المعلمين عن بيئتهم التربوية	٢,٧١	١,٣٦٩	متوسطة	٥
المتوسط العام		٢,٧٥	١,٢٠٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد العزلة ضمن سلوك المدير(قائد المدرسة) كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط عام بلغ (٢,٧٥ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تُمارس بدرجة متوسطة.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول بُعد العزلة حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات العزلة ما بين (٢,٧١ إلى ٢,٨٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة العزلة تشير إلى (درجة متوسطة).

وتبين أن أهم مظاهر العزلة هو (يفرق قائد المدرسة في تعامله بين المعلمين بالمدرسة) وربما يُعزى ذلك إلى تباين واختلاف أساليب تعامل قائد المدرسة مع المعلمين؛ نظراً لاختلاف قدراتهم واتجاهاتهم وكفاءتهم وأدائهم داخل المدرسة.

وبذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (غليط، ٢٠٠٩) في هذا البُعد حيث جاءت درجة الممارسة بدرجة مرتفعة في دراسة (غليط، ٢٠٠٩).

#### ٤- بُعد (الاعتبارية):

##### جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الاعتبارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١٦	يُصغي قائد المدرسة للمعلمين عندما يتحدثون في	٤,١٧	١,٠٦٠	عالية	١

أمر يفيد المدرسة			
١٧	يطلع قائد المدرسة المعلمين بنتائج زيارة المشرف التربوي	٤,٠٠	١,٢٢٣
١٨	يتعامل قائد المدرسة مع المعلمين بالعدل	٣,٩٧	١,٢٢٢
١٥	يأخذ قائد المدرسة بعين الاعتبار مقترحات المعلمين عند اتخاذ أي قرار	٣,٩٢	١,١٩٧
١٩	يهتم قائد المدرسة بالحاجات الشخصية للمعلم كحاجته للراحة وتقدير الذات والأمن	٣,٨٨	١,٢٦٦
المتوسط العام			
		٣,٩٨	١,٠٥٢

يتضح من الجدول (٥) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الاعتبارية ضمن سلوك المدير (قائد المدرسة) كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، وبمتوسط عام بلغ (٣,٩٨ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (١,٤ - ٣,٢٠) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاعتبارية ما بين (٣,٨٨ إلى ٤,١٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة الاعتبارية تشير إلى (عالية)

وتبين أن أهم مظاهر بُعد الاعتبارية هو (يُصغي قائد المدرسة للمعلمين عندما يتحدثون في أمر يفيد المدرسة) ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أهمية الاستماع للطرف الآخر والإصغاء له؛ نظراً لأهمية ذلك في الحوار بشكل عام وفي أمور المدرسة بشكل خاص، كما أن الاهتمام بالإصغاء للمعلمين عندما يتحدثون في أمر يفيد المدرسة قد يؤدي إلى تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم التي تعود بالنفع والفائدة على المدرسة وهذا ربما يؤثر إيجاباً على المعلم لأن قائد المدرسة يضع له اعتباراً عندما يتحدث المعلم في أمر يفيد المدرسة وقائد المدرسة يصغي إليه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السلمي، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان يمارس بدرجة عالية في بُعد الاعتبارية (النزعة الإنسانية)، وتتفق أيضاً مع دراسة (سليم، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسةً واستخداماً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

ثانياً: مجال سلوك المعلمين:

## ١ - بُعد (التباعد):

### جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التباعد مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢٢	يفضل المعلمون العمل الفردي	٢,٩٤	١,١١٩	متوسطة	١
٢٠	يعارض أقلية من المعلمين قائد المدرسة في معظم قراراته	٢,٩٤	١,١٤٤	متوسطة	٢
٢١	يمارس بعض المعلمين في المدرسة سلوكاً مزعجاً	٢,٨٧	١,١٦٤	متوسطة	٣
٢٣	يكثر الصراع بين المعلمين داخل المدرسة	٢,٧٢	١,٣٧١	متوسطة	٤
	المتوسط العام	٢,٨٦	١,٠٤٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التباعد ضمن سلوك المعلمين كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط عام بلغ (٢,٨٦ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة متوسطة.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول التباعد حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات التباعد ما بين (٢,٧٢ إلى ٢,٩٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة التباعد تشير إلى (درجة متوسطة).

وتبين أن أهم مظاهر التباعد هو (يفضل المعلمون العمل الفردي)، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين يمارسون مهامهم المدرسية في المقام الأول وهو ما يتطلب أن يمارس كل معلم عمله حسب الطريقة التي يفضلها ويستخدم الأسلوب الذي يرى أنه مناسب ومفيد للطلاب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجابري، ٢٠٠٩) في هذا البعد، حيث جاءت درجة الممارسة في هذا البعد بدرجة متوسطة في دراسة (الجابري، ٢٠٠٩).

## ٢ - بُعد (الألفة):

### جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الألفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢٤	يسود جو من الألفة بين المعلمين داخل المدرسة	٤,٢٧	٠,٩٤٢	عالية جداً	١
٢٦	يتفاعل المعلمون مع بعضهم في الاجتماعات لحل المشكلات التي تواجههم في العمل	٤,١٦	١,٠٢٩	عالية	٢
٢٥	يوجد تعاون متبادل بين المعلمين	٤,١٤	١,٠١٦	عالية	٣
٢٧	يعمل المعلمون بروح الفريق الواحد	٤,٠٩	١,٠٧٩	عالية	٤
٢٨	يهتم المعلمون بمساعدة بعضهم البعض لحل مشكلاتهم الشخصية	٣,٩٩	١,١٧٧	عالية	٥
	المتوسط العام	٤,١٣	٠,٩٣٧	عالية	

يتضح من الجدول (٧) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الألفة ضمن سلوك المعلمين كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، وبمتوسط عام بلغ (٤,١٣) من (٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٤١-٣,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول الألفة حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الألفة ما بين (٣,٩٩ إلى ٤,٢٧)، وهي متوسطات تقع في الفئات الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة الألفة تتراوح بين (عالية/عالية جداً) مما يوضح التوافق في آراء أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة الألفة.

كما تبين أن أهم مظاهر الألفة هو (يسود جو من الألفة بين المعلمين داخل المدرسة)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأنه ربما تكون أساليب التعامل بين المعلمين يسودها الود والتعاون والعلاقات الطيبة وهي من أسس العمل المدرسي، بالإضافة إلى أن المجتمع السعودي - بفضل الله سبحانه وتعالى - على درجة كبيرة من الخلق والتماسك وحسن التعامل مع الناس وهذا ما يدعو إليه ديننا الحنيف.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الجابري، ٢٠٠٩) في هذا البعد، حيث جاءت درجة الممارسة في هذا البعد بدرجة متوسطة في دراسة (الجابري، ٢٠٠٩).

٣- بُعد (الإعاقة):

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الإعاقة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي* الاحتراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣١	يتشنت المعلم في عمله لوجود أكثر من لائحة	٣,١٧	١,١٠١	١
٢٩	تتعدد المهام المكلف بها المعلم في وقت محدد	٣,١٣	١,٠٦٠	٢
٣٠	يتسم العمل داخل المدرسة بالطابع الروتيني الممل	٣,١٣	١,١٢٨	٣
٣٣	تفتقر المدرسة إلى التقنيات الحديثة	٢,٩٦	١,٠٢٣٤	٤
٣٢	يصعب التواصل بين المعلمين لتبادل المعلومات	٢,٧٩	١,٢٨٧	٥
	المتوسط العام	٣,٠٣	٠,٩٨٨	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الإعاقة ضمن سلوك المعلمين كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط عام بلغ (٣,٠٣ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تُمارس بدرجة متوسطة.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول الإعاقة حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الإعاقة ما بين (٢,٧٩ إلى ٣,١٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة الإعاقة تشير إلى درجة (متوسطة).

كما تبين أن أهم مظاهر الإعاقة تتمثل في ( يتشنت المعلم في عمله لوجود أكثر من لائحة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن كثرة الأنظمة واللوائح الإدارية المتجددة في المجال المدرسي التي ربما تؤدي إلى عدم تركيز المعلم في عمله وانشغاله بمعرفة هذه الأنظمة واللوائح لكي يتبعها بسبب وجود أكثر من لائحة، وهو ما يؤدي إلى إعاقة وتشنت المعلم في عمله وأي لائحة سيتبعها.

وتتفق نتيجة هذا البُعد مع دراسة (السلمي، ٢٠١٢) حيث توصلت إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها يمارس بدرجة متوسطة في بُعد الإعاقة.

وتتفق أيضاً نتيجة هذا البُعد مع دراسة (الجابري، ٢٠٠٩)، حيث جاءت درجة الممارسة في هذا البُعد بدرجة متوسطة في دراسة (الجابري، ٢٠٠٩).

٤- بُعد (الانتماء):

جدول (٩)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الانتماء مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣٦	يسعد المعلمون عندما يتحقق الإنجاز في العمل	٤,٣٤	٠,٩٥٦	عالية جداً	١
٣٨	يبدل المعلمون قصارى جهدهم لتحسين سمعة المدرسة في المجتمع المدرسي	٤,٢٢	١,٠٢١	عالية جداً	٢
٣٥	يعتبر المعلمون نجاح المدرسة جزءاً من نجاحهم	٤,١٨	١,٠٧٧	عالية	٣
٣٤	يسعى المعلمون لتحقيق أهداف المدرسة بكل طاقتهم	٤,١٣	١,٠٠٩	عالية	٤
٣٧	يشعر المعلمون بالرضا عندما يتواجدون في العمل	٤,٠٣	١,١٥٩	عالية	٥
	المتوسط العام	٤,١٨	٠,٨٩٧	عالية	

يتضح من الجدول (٩) أن استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الانتماء ضمن سلوك المعلمين كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كان بدرجة (عالية)، وبمتوسط عام بلغ (٤,١٨) من (٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول الانتماء حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الانتماء ضمن سلوك المعلمين كأحد مجالات مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك ما بين (٤,٠٣) إلى (٤,٣٤)، وهي متوسطات تقع في الفئات الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة الانتماء تتراوح بين (عالية/عالية جداً).

كما تبين أن أهم مظاهر الانتماء لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين تمثلت في (يسعد المعلمون عندما يتحقق الإنجاز في العمل)، و ربما ذلك إلى أن تحقيق المهام وإنجازها يزيد من شعور المعلمين بالسعادة الناتجة عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن إنجاز المهام والأعمال الموكلة إلى المعلمين يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن العمل المدرسي والبيئة المدرسية بشكل عام، وهي جميعها عوامل

تساعد في زيادة مستوى شعور المعلمين بالسعادة والفرح نتيجة تحقيق وإنجاز هذه المهام والمسؤوليات.

وتتفق نتيجة هذا البُعد مع دراسة (السلمي، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية في بُعد الانتماء.

• نتيجة السؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة ممارسة اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك؟

للتعرف على درجة ممارسة اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارة درجة ممارسة اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

#### ١ - بُعد تحديد المشكلة:

جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تحديد المشكلة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العبارة	رقم العبارة
١	عالية	١,٠٥٠	٤,١٣	يتوفر لدى قائد المدرسة إحساس واضح بالمشكلة	٣٩
٢	عالية	١,٠٨٤	٤,٠٧	يستطيع قائد المدرسة تحديد المشكلة عن طريق خبراته السابقة	٤٣
٣	عالية	١,٠٩٣	٤,٠٤	يمتلك قائد المدرسة القدرة على تحديد المشكلة	٤١
٤	عالية	١,١١٩	٤,٠١	يتوفر لدى قائد المدرسة الوعي بأعراض المشكلة	٤٠
٥	عالية	١,١٧٥	٣,٨٩	يستخدم قائد المدرسة الأساليب الحديثة في تحديد المشكلة	٤٢

المتوسط العام	٤,٠٢	٠,٩٩٩	عالية
---------------	------	-------	-------

يتضح من الجدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تحديد المشكلة ضمن مبحث اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، بمتوسط عام بلغ (٤,٠٢ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تُمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول تحديد المشكلة حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تحديد المشكلة ما بين (٣,٨٩ إلى ٤,١٣) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة تحديد المشكلة تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما تبين أن أهم مظاهر بُعد تحديد المشكلة هو ( يتوفر لدى قائد المدرسة إحساس واضح بالمشكلة )، وربما يعزى ذلك إلى أن الشعور بالمشكلة والتعرف عليها من أولويات التعامل مع المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويساعد في التعرف على حجم المشكلة، وبالتالي وضع الأطر والمبادئ العامة للتعامل مع هذه المشكلة ومحاولة حلها، وأيضاً قد يكون هذا الإحساس نابع من الخبرات السابقة لقائد المدرسة وممارساته في الميدان التعليمي.

وتختلف نتيجة هذا البعد مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨) حيث جاءت نتيجة هذا البعد بدرجة ممارسة متوسطة في دراسة السيد (٢٠٠٨)

٢- بُعد البحث عن البدائل:

#### جدول (١١)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد البحث عن البدائل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤٤	يعتمد قائد المدرسة على إيجاد البدائل عن طريق خبراته السابقة	٤,٠٩	١,٠٥٢	عالية	١
٤٥	يُشرك قائد المدرسة من تهمهم المشكلة للبحث عن البدائل المناسبة	٤,٠٦	١,٠٩٢	عالية	٢



٤٦	يتوفر لدى قائد المدرسة القدرة على البحث عن البدائل في الوقت المناسب	٤,٠٢	١,٠٧١	عالية	٣
٤٨	يستفيد قائد المدرسة من خبرات الآخرين في وضع حلول للمشكلة	٣,٩٨	١,١٨٠	عالية	٤
٤٧	يكون قائد المدرسة فريق لاقتراح البدائل	٣,٨٦	١,٢٦٧	عالية	٥
المتوسط العام		٤,٠٠	١,٠٠٤	عالية	

يتضح من الجدول (١١) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد البحث عن البدائل ضمن مبحث اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، بمتوسط عام بلغ (٤,٠٠ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول بُعد البحث عن البدائل حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد البحث عن البدائل ما بين (٣,٨٦ إلى ٤,٠٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة البحث عن البدائل تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما تبين أن أهم مظاهر بُعد البحث عن البدائل هو (يعتمد قائد المدرسة على إيجاد البدائل عن طريق خبراته السابقة)، وربما يُعزى ذلك إلى أن إيجاد البدائل عن طريق الخبرات السابقة تُكسب قائد المدرسة فرصة إيجاد العديد من البدائل المتاحة التي تزيد من فرص النجاح في إيجاد البدائل المناسبة والتي تتغلب على الفشل في اتخاذ القرار، وأيضاً اعتماد قائد المدرسة على إيجاد البدائل عن طريق خبراته السابقة يُوجد العديد من البدائل والحلول الملائمة والمناسبة للتغلب على المشكلات التي يواجهها قائد المدرسة عند البحث عن البدائل، وأيضاً الخبرات السابقة تختصر الوقت والجهد وتقلل من المخاطرة في إيجاد البدائل.

وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتيجة دراسة البلوشي (٢٠٠١) حيث جاءت نتيجة هذا البُعد بدرجة ممارسة عالية في دراسة البلوشي (٢٠٠١)

٣- بُعد تقييم البدائل:

جدول (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تقييم البدائل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٥٣	يتأكد قائد المدرسة من توفر الإمكانيات لتنفيذ البدائل المقترحة	٣,٩٥	١,١١٣	عالية	١
٥١	يُقدر قائد المدرسة النتائج المتوقعة لكل بديل	٣,٩٢	١,١٩٩	عالية	٢
٤٩	يستخدم قائد المدرسة الطرق العلمية لتقييم البدائل	٣,٨٨	١,٢٠٧	عالية	٣
٥٠	يهتم قائد المدرسة بمراعاة الوقت عند تقييم البدائل	٣,٨٥	١,١٩٩	عالية	٤
٥٢	توجد معايير محددة لتقييم البدائل	٣,٨١	١,١٩٠	عالية	٥
	المتوسط العام	٣,٨٨	١,٠٦٧	عالية	

يتضح من الجدول رقم (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تقييم البدائل ضمن مبحث اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك تتم بدرجة (عالية)، بمتوسط عام بلغ (٣,٨٨ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول تقييم البدائل حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تقييم البدائل ما بين (٣,٨١ إلى ٣,٩٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة تقييم البدائل تشير إلى (عالية).

كما تبين أن أهم مظاهر تقييم البدائل هو (يتأكد قائد المدرسة من توفر الإمكانيات لتنفيذ البدائل المقترحة)، وربما يُعزى ذلك إلى أنه من المهم والضروري أن يتأكد قائد المدرسة من الإمكانيات باختلاف أنواعها سواء كانت مادية أو تقنية أو غيرها من الإمكانيات لأن الإمكانيات تساعد في عملية التنفيذ للبدائل الملائمة والمناسبة محل اتخاذ القرار، وأيضاً بوجود وتوفر هذه الإمكانيات يستطيع قائد المدرسة اختيار البديل المناسب من بين البدائل.

واتفقت نتيجة هذا البُعد مع نتيجة دراسة البلوشي (٢٠٠١) حيث جاءت نتيجة هذا البُعد بدرجة ممارسة عالية في دراسة البلوشي (٢٠٠١)

#### ٤- بُعد اختيار البديل الأفضل

جدول (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد اختيار البديل الأفضل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٥٥	يستعين قائد المدرسة بأصحاب الخبرة في مجال مشكلته	٤,٠٨	١,١٠٨	عالية	١
٥٧	يستفيد قائد المدرسة من خبراته السابقة في اختيار البديل الأفضل	٤,٠٢	١,١٦٧	عالية	٢
٥٨	يرتب قائد المدرسة البدائل المقترحة وفقاً لأهميتها	٤,٠٠	١,١٦٣	عالية	٣
٥٦	يكون قائد المدرسة فريق عمل لتحليل كل بديل ليختار الأفضل	٣,٨٨	١,٢٥١	عالية	٤
٥٤	يستخدم قائد المدرسة الأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل	٣,٨٧	١,٢١٢	عالية	٥
	المتوسط العام	٣,٩٧	١,٠٥٦	عالية	

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد اختيار البديل الأفضل ضمن مبحث اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، بمتوسط عام بلغ (٣,٩٧ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول اختيار البديل الأفضل حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد اختيار البديل الأفضل ما بين (٣,٨٧ إلى ٤,٠٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة اختيار البديل الأفضل تشير إلى (عالية).

كما تبين أن أهم مظاهر اختيار البديل الأفضل هو (يستعين قائد المدرسة بأصحاب الخبرة في مجال مشكلته)، وقد يرجع ذلك إلى معرفة أصحاب الخبرة والكفاءة ودرابتهم بأساليب حل المشكلات لاختيار البديل الأفضل، وأيضاً لديهم خبرة باستخدام أقل البدائل

المتاحة في التكلفة والجهد واستخدام الإمكانيات المتاحة لتنفيذ واختيار البديل المناسب والأفضل للتغلب على المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية.

وتختلف نتيجة هذا البُعد مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨) حيث جاءت نتيجة هذا البُعد بدرجة ممارسة متوسطة في دراسة السيد (٢٠٠٨)

٥ - بُعد تنفيذ القرار:

جدول (١٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تنفيذ القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العِبارة	رقم العِبارة
١	عالية	١,٠٥٥	٤,١٩	يهتم قائد المدرسة بتنفيذ القرار في ضوء اللوائح والقوانين	٥٩
٢	عالية	١,٠٩٦	٤,١٣	يوصف قائد المدرسة مهام كل فرد أثناء تنفيذ القرار	٦٢
٣	عالية	١,١٢٤	٤,٠٨	يراعي قائد المدرسة عند تنفيذ القرار قدرات ومهارات العاملين معه	٦١
٤	عالية	١,١٨٥	٤,٠٠	يوضح قائد المدرسة الهدف من القرار المتخذ	٦٣
٥	عالية	١,١٧٨	٣,٩٧	يراعي قائد المدرسة تحقيق العدل بين العاملين عند تنفيذ القرار	٦٠
	عالية	٠,٩٨٧	٤,٠٧	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (١٤) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تنفيذ القرار ضمن مبحث اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، بمتوسط عام بلغ (٤,٠٧ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تُمارس بدرجة (عالية).

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول تنفيذ القرار حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تنفيذ القرار ما بين (٣,٩٧ إلى ٤,١٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة تنفيذ القرار ضمن تشير إلى (عالية).

كما تبين أن أهم مظاهر عملية تنفيذ القرار هو (يهتم قائد المدرسة بتنفيذ القرار في ضوء اللوائح والقوانين)، وربما يُعزى ذلك إلى وجود الأنظمة والقوانين

واللوائح المدرسية التي تلزم قائد المدرسة بإتباع طرق وأساليب معينة في عملية تنفيذ القرارات المدرسية، وهذا يؤدي إلى تقييد قادة المدارس بهذه الأنظمة واللوائح والقوانين، وأيضاً لا يكون هناك مجال للقرارات الارتجالية التي تؤدي إلى التذمر وعدم الرضا من العاملين، وبوجود اللوائح والقوانين والأنظمة يسود العدل ويتم رضا العاملين.

واتفقت نتيجة هذا البُعد مع نتيجة دراسة البلوشي (٢٠٠١) حيث جاءت نتيجة هذا البُعد بدرجة ممارسة عالية في دراسة البلوشي (٢٠٠١)

#### ٦- بُعد متابعة تطبيق القرار:

##### جدول (١٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد متابعة تطبيق القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم لعبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٦٥	يقوم قائد المدرسة برصد ردود الفعل حول تطبيق القرار	٤,٠١	١,١٥٩	عالية	١
٦٦	تتوفر لدى قائد المدرسة المهارة في متابعة تطبيق القرار	٣,٩٩	١,١٧٢	عالية	٢
٦٧	يتابع قائد المدرسة تطبيق القرار باستمرار	٣,٩٧	١,١٢٧	عالية	٣
٦٤	يقيم قائد المدرسة مدى نجاح تنفيذ القرار	٣,٩٧	١,٢٣٢	عالية	٤
المتوسط العام		٣,٩٨	١,٠٦٩	عالية	

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد متابعة تطبيق القرار ضمن مبحث اتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك كانت بدرجة (عالية)، بمتوسط عام بلغ (٣,٩٨ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١)، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تُمارس بدرجة عالية.

كما تبين أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول متابعة تطبيق القرار حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد متابعة تطبيق القرار ما بين (٣,٩٧ إلى ٤,٠١) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة ممارسة متابعة تطبيق القرار تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما تبين أن أهم مظاهر متابعة تطبيق القرار هو (يقوم قائد المدرسة برصد ردود الفعل حول تطبيق القرار)، وربما يُعزى ذلك إلى أن عملية رصد ردود الأفعال حول تطبيق القرار يساعد قائد المدرسة في التعرف على جدوى ذلك القرار، والتعرف على مدى إيجابيات هذا القرار وكذلك بيان سلبياته وتجنبها في المستقبل، بالإضافة إلى أن رصد ردود الفعل حول تطبيق القرار يساعد قائد المدرسة في تقويم القرار، ومدى فاعليته نحو المشكلة التي تم اتخاذ القرار بشأنها.

واتفقت نتيجة هذا البُعد مع نتيجة دراسة البلوشي (٢٠٠١) حيث جاءت نتيجة هذا البُعد بدرجة ممارسة عالية في دراسة البلوشي (٢٠٠١)

• نتيجة السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك؟

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متغيري المناخ التنظيمي ومجالاته وأبعاده وبين اتخاذ القرار وأبعاده، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط (بيرسون) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على قوة الارتباط الإيجابي بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك.

• نتيجة السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي يمكن عزوها إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

١- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيري المناخ التنظيمي وكذلك اتخاذ القرار باختلاف متغير (المسمى الوظيفي).

## ٢- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع اتخاذ القرار تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات عينة الدراسة من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات وأفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر حول مجال سلوك المدير(قائد المدرسة) وكذلك سلوك المعلمين (في مبحث المناخ التنظيمي)، والدرجة الكلية لمستوى المناخ التنظيمي لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر.

## ٣- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس وأفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل أعلى من البكالوريوس حول جميع محاور الدراسة ومجالاتها لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل أعلى من البكالوريوس.

### ■ التوصيات:

١. ضرورة إتباع أنظمة واضحة في التعامل مع المعلمين من قبل قائد المدرسة؛ لكي يشعروهم بالعدالة في التعامل معهم.
٢. توجيه قادة المدارس المتوسطة بمدينة تبوك نحو إتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات المدرسية.

### ■ المقترحات:

١. إجراء دراسة حول سبل تعزيز فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة تبوك.
٢. إجراء دراسة مماثلة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وواقع عملية اتخاذ القرار في مراحل دراسية أخرى.
٣. إجراء دراسة حول أثر البيئة التنظيمية على فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.

### المراجع

١. البقمي، مصلح حمدان (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٢. البلوشي، عائشة سعيد (٢٠٠١). مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عُمان



٣. الجابري، عبير جبير (٢٠٠٩). المهارات القيادية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية
٤. الحارثي، عبد الله عوض (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية
٥. درغام، نورة (٢٠١٥). دور المناخ التنظيمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في إدارة آلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. سكرة. الجزائر
٦. درويش، عفاف عبد المنعم؛ وموسى، يسرية إبراهيم (٢٠٠١). دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الإعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الإسكندرية. مجلة كلية التربية. ع ٢٥٤. ج ٣. ص ص ١٨٣-٢٢٤
٧. الديحاني، علي فهد حارس (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط
٨. السفيناتي، ماجد (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية
٩. السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية
١٠. سليم، أشرف (٢٠٠٩). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين
١١. السيد، حسن (٢٠٠٨). الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سوهاج
١٢. الشمراني، حامد محمد (٢٠١١). المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. م ٥. ع ٢٤. ص ص ٤٧-٦٩

١٣. صادق، حصة محمد؛ والمعضادي، فاطمة (٢٠٠١). أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة البحوث التربوية. ع ٢٠. ص ص ٢٧-٥٩
١٤. الصباب وآخرون (٢٠١٣). أساسيات الإدارة الحديثة. ط٤. السعودية. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع
١٥. الطويرقي، حسين سعيد (٢٠١٤). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى
١٦. غليظ، شافية (٢٠٠٩). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم. مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر. ع ٣٢. ص ص ١٢٤-١٤٠
١٧. قاسم، سعاد حرب (٢٠١١). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة
١٨. الوزان، خالد محمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية