

مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات

د. لبنى تيسير زيد الكيلاني

أ.د. راتب سلامة السعود*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات. تكوّنت عيّنة الدراسة من (585) مديراً ومديرة، ومعلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية العامة في الأردن خلال العام الدراسي (2015/ 2016). أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح المديرين، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح درجة ماجستير فأعلى، ولمتغير سنوات الخبرة، ولصالح 11 سنة فأكثر. في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس. ويوصي الباحثان بضرورة تفعيل المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة من خلال عقد دورات متخصصة وورش عمل؛ بهدف زيادة فاعلية وكفاءة المعلمين والمديرين ليكونوا قادرين على التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها، مما ينعكس إيجاباً على مخرجاتها، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على إنماء روح المبادرة وتقليص فرص الصراع، وإجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، مديرو ومديرات المدارس، الأردن.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الاردنية

Abstract

This study aimed to identify the level of organizational climate in the public secondary schools in Jordan, and its relationship with some variables. A 74-item questionnaire was used to collect data. The study sample consisted of (585) male and female principals and teachers of public secondary schools in Jordan during the academic year 2015/ 2016.

Results of the study showed that the current status of the organizational climate in public secondary schools in Jordan, from the point of view of principals and teachers of these schools, was moderate; as the arithmetic average was (2.99) with a standard deviation of (1.05). The highest rating was for the area of procedures and policies, and the very least to the area of participation in decision-making. Further, the results showed a statistically significant difference in the current status of organizational climate in public secondary schools in Jordan, from the point of view of principals and teachers of these schools on all areas due to the variable of job position in favor of principals, variable of qualification in favor of a masters degree or higher, and variable of years of experience, and in favor of (11) years and above. Results of the study also showed no statistically significant differences in the current status of organizational climate in public secondary schools in Jordan, from the point of view of principals and teachers of these schools on all areas related to gender differences.

المقدمة:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهودًا حثيثة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية-التعلمية بجميع عناصرها. وبناءً على ذلك، فإن مؤسسة التعليم باتت تدرك أن نجاحها الآن، وفي المستقبل، وفي ظل الظروف المعقدة والمتغيرة والمتسارعة، يعتمد على قيادة تربوية فاعلة وقوية، والوقوف على أساليبها المستخدمة في ممارساتها الإدارية؛ لإيجاد رؤية مستقبلية، وإلهام أعضاء المؤسسة كي يرغبوا في تحقيق تلك الرؤية. إن العملية القيادية في طبيعتها عملية اجتماعية إنسانية لها مفاهيمها الخاصة، تهدف إلى التأثير والتغيير، وترنو إلى التجديد والإبداع، وتعمل بمثابة خريطة الطريق للعاملين لمعرفة الاتجاه الصحيح. إنها عملية مفعمة بالأخلاق التي يعيشها القائد ليحفز العاملين على تحمّل متطلبات أدوارهم ومسؤولياتهم، التي من خلالها يحقق القائد بُعد الإلزامية الذي يعبر عن استعداد العاملين لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبة شديدة للبقاء بها، وقبولهم لأهدافها وإيمانهم بقيمتها. إن القائد الناجح هو القائد الذي يمتلك رؤية ترتبط بأهداف ذات تحديات عالية، وهي الصورة التي ستكون عليها المؤسسة من وجهة نظر القائد والعاملين معه إذا سار العمل فيها على نحوٍ مناسب. والرؤية الواضحة تُوضّح القيم والتطلعات، وما تطمح المؤسسة لأن تكون عليه في المستقبل، والقيم التي تريد أن تحققها، وهي التي ترسم صورة لمستقبل المؤسسة وترفع من مستوى تطلعات القادة والعاملين معهم على حدّ سواء (Collins, 2006). ويستطيع القائد التربوي كسب تقاهم العاملين معه وتعاونهم، وإقناعهم بأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة يعدّ نجاحًا لهم، ومن ثمّ تصبح وظيفة القائد هنا تحقيق التجانس بين مجموعتي الأهداف؛ أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

إن طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين معه قائمة على مستوى عالٍ من المشاركة الوجدانية، وهذا المستوى العالي من العلاقات، فضلاً عن الالتزام الوظيفي الذي يصل إليه العاملون، يُحوّل مفهوم الذات لديهم إلى مفهوم جماعي ناجم عن اندماجهم بالمؤسسة وأهدافها. فالقائد الفعّال يعرف جيدًا كيف يُوجد جوًّا من العمل يُوقّر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين؛ ليزيد من فاعليتهم، ويدرك شبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين، وتربط العاملين بعضهم بعضًا (دواني، 2013). إن سلوك القائد ونمط قيادته يؤثر في مستوى الأداء لدى العاملين، وهذه السلوكيات تؤثر تأثيرًا إيجابيًا أو سلبيًا في المناخ التنظيمي. وعليه، فإن درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي تتأثر بصفات البيئة الإنسانية وخصائصها، التي يعمل من خلالها الأفراد، وينعكس أثر ذلك على جودة أداء العاملين.

فقد أشارت دراسة هايكنز (Haykins, 2002) إلى أن لأنماط السلوك القيادي للمدير تأثيراً مهماً في المناخ التنظيمي في المدارس، وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحاً.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية، التي من ضمنها أسلوب القيادة، وطبيعة العمل، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، إذ إن المناخ التنظيمي يؤثر في أداء العاملين ودافعيتهم وإنتاجيتهم وروحهم المعنوية، ومن ثم في أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها (السعود، 2013)، هذا ويتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من المتغيرات والعوامل الأساسية التي من ضمنها أسلوب القيادة والإشراف، الذي يعدّ عاملاً مركزياً ومحددًا لطبيعة المناخ التنظيمي؛ ذلك أن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة يسهم في تعرّف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ومن ثمّ العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به (قموه، 2008). وقد عُرّف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للعاملين معهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الهاشمي ومراد، 2014).

كما أكد هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1963) أنّ مقدرة المدير على إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يسمح للعاملين معه أن يظهروا مبادراتهم القيادية فضلاً عن مبادراته القيادية، يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها. وهذا ما أشارت إليه دراسة لوفلان (Lofland, 1985)؛ إذ إن المناخ التنظيمي المفتوح هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف بفعالية ويحقق الرضا الوظيفي. مما يعني وجود علاقات إنسانية مناسبة، وتوفر حوافز للعاملين، وتوفر اتصالات فاعلة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة. وإذا كان المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي للمؤسسة التربوية، فإن المناخ التنظيمي السلبي ينعكس سلبيًا على السلوك التنظيمي والإداري، فيصبح سلبيًا، ويقود إلى عدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية. فضلاً عن أن المناخ التنظيمي يصبح بيئة للشائعات وما تحدثه من بلبلة واضطراب في أرجاء المؤسسة، ومن ضرر بالعلاقات الإنسانية وبيئة للسلوك غير المرغوب فيه الذي يصدر عن بعض العاملين، مما يلحق الضرر برسالة المؤسسة وأهدافها. ويعدّ تفعيل المناخ التنظيمي في المدرسة والعمل على تطويره أمرًا ضروريًا

لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، وأهداف العاملين فيها؛ إذ يعدّ جزءاً من مهام الإدارة التربوية، وله أثر كبير في سير العمل اليومي للعملية التعليمية، ومن ثمّ فإن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى مقدرة الإدارة المدرسية وفعاليتها في توفير مناخ مدرسي إيجابي وفاعل. أما الإدارة المدرسية التي تتسم بمناخ تنظيمي سلبي ضعيف فهي عرضة للفشل على المدى الطويل، حتى إن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والمتابعة.

ومن خلال اطلاع الباحثين ومعايشتهما لكثير من الإداريين والمعلمين في الأردن، وقرائنها ذات العلاقة بموضوع الدراسة، اتضح أن الإدارات المدرسية في الأردن ما زالت تتمسك بالبيروقراطية من خلال إصرار إدارتها على التقوّد في اتخاذ القرارات، وتمارس الأساليب الأوتوقراطية في التعامل مع العاملين معه، مما ينشأ عنه الصراعات ومنازعات العمل التي تدل كثرتها على غياب العلاقات الإنسانية، فلا يعود الحرص على سمعة المؤسسة وولائم التنظيم ومتابعة المستجدات والتطورات في مجال عملهم من ضمن أولوياتهم. كما أن مدير المدرسة لا يعمل على توحيد العاملين معه عبر إعادة تركيز اهتماماتهم على الأهداف الجماعية، وتحويل ميولهم عبر قدراته الإلهامية نحو مصلحة المدرسة. مما يعني أن هذه الإدارات المدرسية ما زالت تقفقر إلى رؤية واضحة للنهوض بالمدرسة وبمناخها التنظيمي، فالقيادة لا تعني فقط الوصول إلى نتائج موجهة، بل تعني أيضاً إعطاء العاملين بالمدرسة حرية الخيار من بين بدائل حقيقية. وهذا ما سوّغ للباحثين إعداد هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

إن العديد من المؤسسات التربوية، تقفقر إلى رؤية واضحة بشأن تفعيل مناخها التنظيمي، وجعله إيجابياً ومحفزاً وملهماً لجميع العاملين في المدرسة. وفي هذا السياق، يرى الباحثان أن كثيراً من القيادات الإدارية التربوية تركز على السلطة، وتتفر من عمليات التفويض الإداري، على الرغم من أن نظام المؤسسات التربوية في الأردن يتضمن بنوداً تنصّ على تفويض بعض الصلاحيات، إلا أن ما يسود هذه المؤسسات على أرض الواقع لا يدل على أن هناك اعترافاً بهذا التفويض، مما يدل على أن المناخ التنظيمي في هذه المدارس غير مفعّل. كما أنها لا تعمل على تحقيق التوازن بين المتطلبات الرسمية والأهداف الشخصية للعاملين مع تلك القيادات، فهي غير معنية بابتكار أساليب من شأنها أن تحفّز العاملين، وتحثّهم على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة. بل إن بعض القادة يتخبّطون في قراراتهم نتيجة عدم وضوح السياسات التربوية المراد تحقيقها، كما لاحظ

الباحثان أن هناك استثناءً في عملية اتخاذ القرارات، والميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة مؤسسة تربية، مما حدا بهما لإجراء هذه الدراسة، التي تتحدد مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر المديرين والمعلمين لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى لمتغيرات: المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن، لإتاحة الفرصة أمام المدارس للتطور من البيئة البيروقراطية إلى البيئة الصحية التربوية ذات المناخ التنظيمي المفعّل، لتكون قادرة على المنافسة في ظل المجتمع العالمي المتجدد. فللمناخ التنظيمي تأثير مباشر في مقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفاعلية؛ لما له من تأثير مباشر في السلوك التنظيمي للعاملين. وعلى نحو أكثر تحديداً، يؤمل من هذه الدراسة أن تقيّد نتائجها:

- المدارس العامة في الأردن، وربما المدارس الخاصة.
- وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الأردن، قادة تربويين للنهوض بمدارسهم، والتأكد من استمرار تطورها.

- معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في الأردن، وذلك من خلال تحسين أدائهم والسهر على مخرجاتهم، وتوفير بيئة تعليمية تعلمية مثالية، ومواكبة أحدث الوسائل التقنية والتكنولوجية في التعلم.
- طلبة المدارس، وذلك من خلال تحسين البيئة التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على تحصيلهم الدراسي.

تعريف المصطلحات:

اعتمد الباحثان التعريف الآتي لأهم مصطلحات الدراسة، وهو المناخ التنظيمي: **المناخ التنظيمي Organizational Climate**: يُعرّفه الكبيسي (32, 1998) على أنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية في المنظمة، كما يعيها أفراد المنظمة، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية؛ ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة. ويعرفه إجرائياً بأنه: إجمالي خصائص البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، كما يدركها العاملون في المدرسة، ويؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم، ودوافعهم وآرائهم، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها التي أعدت لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة الموجودين على رأس عملهم في العاصمة عمان، التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي 2015 / 2016.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق أداة الدراسة وثباتها، وبمدى موضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها. كما يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمعها.

الأدب النظري:

فيما يلي توضيح لأهم عناصر الأدب النظري لهذه الدراسة:

مفهوم المناخ التنظيمي:

شهد مفهوم المناخ التنظيمي اهتمامًا متناميًا، وهو مفهوم مجازي لاتصاله بالمفهوم الجغرافي المتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ، فقد استخدم علماء الإدارة هذا المصطلح في المؤسسات ليدل على جميع الظروف الداخلية السائدة فيها من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية. وقد أشار السعود (2009) إلى أن كورنيل (Cornell) هو أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي في المجال التربوي، ووصفه بأنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة. وقد عرف أوينز (Owens, 1995, 33) المناخ التنظيمي بأنه "دراسة الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في مؤسساتهم". كما عبرت عنه ريم عوّاد (2012، 36) بأنه "الخصائص المدركة من التفاعل بين العاملين والعناصر المكونة للتنظيم داخل المؤسسة، ويؤثر في نوعية العاملين داخل المؤسسة، كما أنه يؤثر في سلوك الأفراد العاملين فيها". وعرفه حسّان والعجمي (2013، 338) بأنه "مجموعة من الخصائص التي تصف المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتؤثر في سلوك العاملين فيها". ويؤكد ميلتون (Melton, 1975) الدلالة التي يُبينها المناخ التنظيمي من خلال إدراك الفرد له. وعليه، فإن كل فرد يدركه بطريقة مختلفة عن غيره، وإن لم تكن حقيقة المناخ التنظيمي في المؤسسة كما يراها هو، مما يعني أنه ليس واقعًا موضوعيًا، فالترقية والحوافز وحاجات الفرد الاجتماعية والمادية والنفسية تكون مقبولة أو عديمة الجدوى انطلاقًا من إدراك الفرد لمحيط العمل، وهذا يعود إلى تأثير الإدراك في دافعية الفرد التي تؤثر طواعيةً في سلوكه من حيث الكمية والنوعية في الأداء أو الغياب أو حتى الحوادث.

مما سبق، يتضح أنه على الرغم من تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي، فإنها تدور حول محور واحد، هو أن إدراك العاملين داخل المؤسسة وانطباعهم هو المسؤول عن تحديد المناخ التنظيمي السائد، ويكون ذلك عبر تفاعل الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، كما لا يمكن تحديد خصائص المناخ التنظيمي وطبيعته دون سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم حول المناخ الذي يعملون ضمن نطاقه ويدركونه، وهذا الإدراك يرتبط إلى حدٍ كبيرٍ بخبراتهم وتجاربهم وتعليمهم وثقافتهم.

أنماط المناخ التنظيمي:

يعدّ المناخ التنظيمي عنصراً مهماً لتحقيق التقارب بين نوعي الأهداف؛ أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها؛ إذ إنه يسهم في تنمية المؤسسة من خلال العمل على تطوير أبعاد المؤسسة الداخلية، علاوة على ذلك، فإن نمط المناخ التنظيمي يؤثر في نمو مقدرات العاملين وطاقاتهم في حل مشكلاتهم بأنفسهم وعلى نحوٍ فعّال. وقد أشار حسّان والعجمي (2013) إلى أن أنماط المناخ التنظيمي تشمل ما يأتي:

1. **المناخ المفتوح Open Climate**: يتسم سلوك القائد والعاملين في هذا المناخ بالحرية، وفيه تهتم المدرسة بتأدية المهام وإشباع الحاجات الاجتماعية.
2. **المناخ المستقل Independent Climate**: يتسم هذا المناخ بالحرية شبه الكاملة التي يمنحها القائد للعاملين عند قياسه بإنجاز مهامهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية.
3. **المناخ المنضبط Controlled Climate**: يتسم هذا المناخ بالتوجيه المباشر من قبل المدير القائد الذي لا يسمح بالخروج عن القواعد، ولا يهتم بمشاعر العاملين، كما لا يوجد في هذا النوع من المناخ وقت لتكوين علاقات اجتماعية، إلا أن الروح المعنوية لدى العاملين تبدو مرتفعة نوعاً ما.
4. **المناخ العائلي Familiar Climate**: يتميز هذا المناخ بالألفة بين العاملين؛ إذ تُوجّه جهودهم نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية دون النظر إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، ولا يرهق المدير في هذا المناخ العاملين بالأعمال بل يقوم بتيسيرها، مما يُمكن العاملين من تكوين صداقات فيما بينهم.
5. **المناخ الأبوي Parental Climate**: هنا يركز المدير على أن تكون السلطة في يده كما لو أنه يؤدي دور الأب، مما يُقلص من فرص ظهور المهارات القيادية لدى العاملين؛ لذا لا يكون سلوك القائد موجّهاً، ولا يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية.
6. **المناخ المغلق Closed Climate**: يتسم بانخفاض الروح المعنوية والدافعية.

عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، التي تعدّ الإطار الأعم والأشمل، ولقد اهتم العديد من الباحثين بتمييز العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وتحديد كونها تتألف من مجموعة

من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها بعضاً، التي تسهم في إيجاد بيئة داخلية للمؤسسة. وقد أورد الهاشمي ومراد (2014) عناصر المناخ التنظيمي على النحو الآتي:

1. السياسات والممارسات الإدارية **Administrative Policies and Practices**:

إن للنمط القيادي السائد وسلوك الإدارة في تعاملاتها مع العاملين تأثيراً كبيراً في تحديد نوعية المناخ التنظيمي الذي يدرکه العاملون في المؤسسة؛ فعند تشدد الإدارة في وضع القواعد وتطبيقها، ووضع السياسات بمعزل عن مشاركة العاملين مع إهمال أهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في ذهنية العاملين هو المتوقع، والعكس صحيح. وهذا يعني أن النمط القيادي هو المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهن العاملين؛ ذلك أن تشدد القائد بالقواعد وبضرورة الالتزام بها، ونوع الأهداف والمعايير يؤثر في المناخ التنظيمي.

2. الأساليب الإشرافية **Supervisory Methods**:

إن نجاح العاملين في أداء مهامهم وأدوارهم يعتمد على نمط المشرفين وقدراتهم؛ فسلوك المشرف يؤثر في سلوك العاملين، ويساعد في تغيير أدائهم مباشرة، وأي إخفاق في أداء الواجبات من قبل العاملين يكون مردّه إلى إخفاق المدير في حثهم على العمل. وعليه، فإنه ينبغي للمؤسسة التي ترغب في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أن تراعي موضوعية نظم تقويم الأداء، وتحرص على تقديم التوجيهات الإيجابية الداعمة والمشجعة التي تحفز على تحمّل المسؤولية مع قدر من الحرية في التصرف، لا أن تحرص على الرقابة والتهديد، كما أن عليها تنمية مقدرات العاملين فيها وألا تكتفي بتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها والانتقاد السلبي.

3. التكنولوجيا **Technology**:

تعدّ التكنولوجيا من العوامل المهمة والمحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، وقد اهتمت الإدارة العلمية بدراسة الطرائق الفنية اللازمة لتنفيذ المهام، وتحديد أنظمة تدفق العمل لزيادة الكفاءة، التي أدت -كنتيجة حتمية- إلى ضرورة تغيير سلوك العاملين لتناسب والتكنولوجيا المستخدمة، إلا أن للتكنولوجيا آثاراً سلبيةً في النظام الاجتماعي في المؤسسة، منها انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية، وزيادة نسبة التغيب عن العمل، وإثارتها العديد من المخاوف بين العاملين من تسريح العمال وكثرة البطالة.

4. البيئة الخارجية External Environment:

ويقصد بها الظروف الاقتصادية والمحلية والدولية، والتشريعات الحكومية والسياسات المالية. ولهذه البيئة أثر مباشر في العاملين وإدراكهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؛ فالمؤسسة وتحت وطأة ظروف طارئة تمر بها تُجبر على الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يولد لدى باقي العاملين غير المسرح بهم شعورًا مفاده أن المناخ التنظيمي لتلك المؤسسة حافل بالمخاطر وغير مستقر، مما سيتوجب عليهم الحذر وعدم الاطمئنان، وهذا يؤثر في نمو المؤسسة وتطورها طواعيةً.

5. طبيعة العمل Work Itself:

إن طبيعة العمل تؤثر في حفز العاملين أو في إحباطهم، فكما أن العمل الإبداعي يساعد على إيجاد جوٍّ من الرضا والاهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه، فإن العمل الروتيني يساعد على الإهمال وعدم الاكتراث نحو التطوير والتحديث، ومن ثم يجلب الملل، مما يعني طمس الطاقات والمقدرات الإبداعية نحو تحقيق الأهداف.

من هنا، يظهر عظم أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في الأبعاد التنظيمية، كأسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين، وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المؤسسة؛ إذ إن هذا المناخ يؤثر في أداء العاملين ودافعيتهم، كما يؤثر أداء المؤسسة في مقدرتها على تحقيق أهدافها.

أما ديري (2011) فقد أضاف عنصرين آخرين فضلاً عن العناصر السابقة، هما:

6. الهيكل التنظيمي Organizational Chart:

فمن خلاله نستطيع تقسيم العمل وإحداث الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، فيمكن لنا حينئذٍ أن نميز المؤسسات الأفقية من المؤسسات العمودية، ومن خلاله أيضًا يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات.

7. نمط التفاعل والاتصالات Type Of Interaction and Communication:

إذ إن أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي المستخدمة يمكن أن تعبر عن طبيعة المناخ التنظيمي. فعندما توجد عملية اتصالات أفقية من قسم إلى قسم، وأيضًا عملية اتصالات عمودية صاعدة وهابطة فإن هذا الأمر يتيح إبداء الرأي والتشاور، مما يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يتطور معه التنظيم.

خصائص المناخ التنظيمي:

يتكوّن المناخ التنظيمي في المؤسسات من تفاعل العناصر داخله، فإما أن يعمل على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة أو أن يسهل هروب تلك العناصر منه، وقد أشار الفهيدي (2009) إلى أن خصائص المناخ التنظيمي تشمل ما يلي:

1. أن مناخ مؤسسة معينة يدرکه العاملون وفق تصوّراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلياً، مما يعني أن تكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعاتهم انعكاساً لهذا الإدراك.
2. أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة، كما أنه ليس بديلاً عنها. فثقافة المؤسسة تتسع لتشمل جانب البعد الإنساني المتمثل في التصرفات الإنسانية المختلفة، وجانب البعد المادي المتمثل في الناتج المادي للعمل الإنساني في المؤسسة، ويتضمن ذلك الأبنية المختصة، أو تنظيم الوحدة، أو أحد أقسامها، كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.
3. أنه لا يعني البيئة، فالبيئة تتعلق بما يدور داخل المؤسسة وخارجها على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المؤسسة على المستوى الضيق.
4. أن المناخ الناشئ في المؤسسة يؤثر على نحوٍ مباشر في سلوكيات العاملين، كما أنه خاضع للتغيير عبر الزمن.

من هنا يتعين على مدير المدرسة إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي ومحفز من خلال توفير مجموعة من العوامل، أوردها مور (Moor, 2001) على النحو الآتي:

1. **الثقة:** أن تُبنى جسور من الثقة بين العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها بالقول والفعل.
2. **المشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها:** إن مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة عالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة؛ بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة.
3. **صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين:** ذلك أن الصراحة المتوفرة بين العاملين والإدارة تضمن سير العمل - إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمانة بعض المعلومات وسريتها - عليه، فإن للعاملين كل الحق في الاطلاع على المعلومات ذات العلاقة بعملهم من جهة وبالسياسة العامة للمؤسسة من جهة ثانية.

4. **المساندة والتشجيع:** إذ ينبغي على الإدارة أن تتّمي لدى العاملين فيها روح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل، بغض النظر عن المسميات الوظيفية.
5. **الإصغاء إلى الاتصالات الصاعدة:** يُنظر إلى المعلومات المقدمة من قبل العاملين إلى المديرين وأصحاب القرار على أنها في غاية الأهمية والحيوية للحفاظ على ديمومة المؤسسة وتطورها، وخاصة في ما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم.

العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي:

هناك عوامل تؤثر في خصائص المناخ التنظيمي، وقد أشار إليها الصيرفي (2005) على النحو الآتي:

1. **عوامل خارجية:** وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، ويكون مصدرها خارج المؤسسة، وتشمل ما يأتي:

- أ. **الثقافة التنظيمية:** وتُعدّ من المتغيرات المركزية التي تحكم كيفية عمل المؤسسة وأدائها؛ إذ إن لها تأثيراً مباشراً في تصرفات العاملين وفي المؤسسة وفي اتجاهات القادة، واهتماماتهم، وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.
- ب. **ظروف العمل:** وهي بيئة العمل التي يعمل بها الأفراد، ذلك أن عدم توفر بيئة سليمة يؤثر في سلوك العاملين وفي إنتاجيتهم نتيجة الإحباط.
- ج. **البيئة الخارجية:** هي تلك القيود الخارجية التي تؤثر في العمل في المؤسسة، ومنها: الظروف السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية السائدة، التي تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، ومن ثمّ إلى ظهور صراعات فيما بينهم.
- د. **البيئة التكنولوجية:** تعدّ هذه البيئة القاعدة المركزية التي تنطلق من خلالها أي مؤسسة لإحداث تغيير ما. وعليه، فإن على إدارة المؤسسة إكساب العاملين كفايات ومهارات تُمكنهم من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية لمواكبة المتغيرات والمستجدات الحادثة.
- هـ. **البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية، فضلاً عن الاتجاهات، التي تؤثر في مستوى فهم العاملين واستيعابهم مجريات الأحداث داخل المؤسسة، ومن ثمّ في سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- و. **البيئة التقنية:** إن على كل مؤسسة تصبو إلى النجاح أن تكسب عاملها المهارات التي تمكنهم من التنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

ز. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: إن المناخ القائم على تأكيد أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما يحتاجه من دعم ومعلومات عن أدائها، هو مناخ يقود إلى الأداء الفعال، كما أن درجة تماسك الجماعة وحجمها واختلاف الإدراك الوظيفي لأعضائها والرغبة في الانتماء الوظيفي يحدد درجة التفاعل بين العاملين.

2. العوامل التنظيمية: وهي مجموعة العوامل التي يكون مصدرها من داخل المؤسسة نفسها، وتشمل:

- أ. طبيعة البناء التنظيمي: إذ إن البناء التنظيمي غير المرن، سواء في ما يتعلق بالأنظمة أو بالسياسات، يعمل على إحباط العاملين وشعورهم بالقلق.
- ب. النمط القيادي المتبع: يؤثر مباشرة في سلوك العاملين وأدائهم؛ فالقيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ج. استحالة التقدم الوظيفي: وهو أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي مؤسسة؛ لما يسببه من إحباط وتدنٍ في مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- د. المبالغة في المسؤوليات: إن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين، والمبالغة في منح الصلاحيات لهم مع عدم مراعاة مقدرتهم على التحمل يؤدي إلى الشعور بالقلق والإحباط.
- هـ. الغموض: وهو من الأمور السيئة التي يتعرض لها العاملون، وينعكس سلبيًا على مستوى أدائهم؛ ذلك أن التعليمات الصادرة تكون غامضة.
- و. نظام الأجور: إن تبني المؤسسة هذا النظام يسهم في رفع معنويات العاملين، ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، وتحقيق الولاء للمؤسسة بغض النظر عن كون هذه الحوافز مادية أو معنوية.
- ز. أهداف المؤسسة: إن وضوحها ووضوح الأدوار والمسؤوليات يقلل من حجم المقاومة التي تأتي من قبل العاملين لسياسات المؤسسة ويرفع من الروح المعنوية، التي تنعكس إيجابًا على الخدمة المقدمة من العاملين ومن ثمَّ زيادة الإنتاجية.
- ح. درجة الإثراء الوظيفي: فتشجيع دوافع العمل الذاتية يزيد من الإثراء الوظيفي؛ إذ إنَّ شعور العاملين بأهمية العمل الذي يؤديه، وبالمسؤولية التامة عن نتائج أعمالهم، والمعرفة التامة

بالنتائج الحقيقية لأعمالهم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يزيد من أدائهم ورضاهم.

ط. **الصراع التنظيمي:** إن المحافظة على مستوى مثالي للصراع في المؤسسة يزيد من استقرار العاملين.

ي. **العبء الوظيفي:** وينشأ من تزايد المهام وضغط الوقت، وتقلص فترات الراحة في أثناء العمل، الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف طاقات العاملين وشعورهم بالأعباء، مما ينعكس سلبيًا على أدائهم.

ك. **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة المحسوبة والمعتدلة يدفع إلى الإنجاز، والعكس صحيح.

3. العوامل الشخصية: وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين، وتشمل:

أ. **قدرات الفرد العامل:** إن عدم توزيع المهام على نحوٍ موضوعيٍّ وعلميٍّ، بما يتناسب وقدرات العاملين يسبب الإحباط.

ب. **تناقض القيم:** فإذا ما تعارضت قيم وأخلاقيات العاملين مع قيم وأخلاقيات المؤسسة، فسيؤدّ لديهم شعور بالذنب والقلق وتأنيب الضمير الذي ينعكس على الأداء.

من خلال استعراض العوامل المؤثرة في خصائص المناخ التنظيمي، يستخلص الباحثان أن إدارة المدرسة تؤثر في صفات العاملين وسلوكياتهم، من خلال عمليتي الاختيار والتدريب، وأن السياسات والتكنولوجيا والبيئة الخارجية والتصرفات الإدارية تعمل -دون أدنى شك- على تحديد نوعية المناخ التنظيمي للمدرسة، وأن أي تغيير في تلك العوامل يترتب عليه تغيير موازٍ في خصائص المناخ التنظيمي، كما أن إدراك العاملين في المؤسسة التربوية التي تتسم بالإجراءات والقواعد البيروقراطية، يزداد إذ إن المناخ التنظيمي السائد فيها مغلق؛ بسبب ضمور العلاقات الإنسانية وتدني الثقة، كما أن البرامج التدريبية التي تقدمها القيادة التربوية تقلل من مستوى التناقض بين إدراك العاملين للمناخ التنظيمي الفعلي وإدراكهم للمناخ المرغوب فيه.

أبعاد المناخ التنظيمي:

رأى بعض الباحثين ضرورة التمييز وعدم الخلط بين أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، فقد حدّد هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1966) بُعدين لقياس المناخ التنظيمي، وهما:

1. خصائص المدير، ويضم أربعة متغيرات، هي: تأكيد الإنتاجية، والحفز، والاعتبارية، والانزواء.
2. خصائص سلوك العاملين، ويضم أربعة متغيرات، هي: الإعاقة، والانفكاك، والروح المعنوية، والوَد.

أما ليكرت (Likert, 1961)، فقد جعل هذه الأبعاد سبعة، هي: عملية القيادة، وطرق التحفيز، ونمط اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف وتحديدها، وعمليات التفاعل والتأثير، ونمط اتخاذ القرارات، وأسلوب الرقابة. كما حدّد كامبل (Campbell, 1970) عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي: بناء المهمة، والمكافآت والعقاب، ومركزية القرارات، وتأكيد الإنجاز، والتدريب والتطوير، والأمانة، والصراحة والصدق، والمعنوية والمكافآت، والتميز والتشجيع، وكفاءة المؤسسة ومرونتها على نحو عام. أما فورهاد وجلمر (Forehad & Gilmer, 1964)، فقد جعلوا هذه الأبعاد أربعة فقط، هي: الهيكل التنظيمي، ودرجة تفقد التنظيم، واتجاهات الأهداف، ونمط القيادة.

مما سبق، يتبين للباحثين أن مرونة النظام وإجراءاته تقسح مجالاً من الحرية، وتعزز المناخ المبني على الثقة بين العاملين، وتشجّع على الإبداع والابتكار في ظل المتغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي، وبذلك تجعل كل عامل أنموذجاً للعمل الجاد لإحساسه بأنه عنصر مشارك في المؤسسة.

المناخ التنظيمي في السياق التربوي:

تسعى الإدارات بمختلف المؤسسات وفي أي مجتمع من المجتمعات إلى أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعدًا على تحقيق أهداف المؤسسة بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت. وهذا لا يتم إلا عبر تعديل الهياكل التنظيمية وتطويرها؛ إذ يمكن معها تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آنٍ واحد. وفي الوقت نفسه يمكن لهذه الإدارة أن تُوجد جُزًا يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون صغيرة كانت أم كبيرة قيمة وتأثيرًا في عملية تحقيق الأهداف. علاوة على ذلك، فإن على هذه الإدارة تعديل سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم والظروف البيئية الداخلية والخارجية، كما ينبغي لها أن تأخذ في الحسبان احترام العاملين والعدالة فيما بينهم، من حيث فرص المكافأة والترقية، الأمر الذي يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي. وأخيرًا، لا بد لها من أن تستخدم

جميع قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، والأسلوب القيادي الذي ينظر إلى العنصر البشري نظرة اهتمام، فيدعمه ويشاركه في الإدارة واتخاذ القرارات، ومن ثمَّ يكون رقيباً على أدائه على نحوٍ ذاتي، ويتحمَّل المسؤوليات جميعها من أجل الوصول بالعمل والإنتاج إلى أعلى درجة من التقدم وتحقيق الأهداف (ديري، 2011).

وأكد أبو شيخة (2005) أن فاعلية المؤسسة تعتمد على طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، وعلى مقدرة هذا المناخ على معالجة مشكلاتها الصعبة، وعلى فاعلية جماعات العمل. ومن ثمَّ فإنَّ الولاء للجماعة والولاء التنظيمي، ووجود الثقة العالية والدافعية لتحقيق أهداف المؤسسة يتولد عنه جهود مخصصة تعمل على إيجاد حلول للصراع بين العاملين. وعليه، فإنَّ درجة إيجابية المناخ التنظيمي أو سلبيته تتأثر بخصائص البيئة الإنسانية، فإذا ما كانت علاقات العمل تمتاز بالتوتر وعدم الانسجام وعدم التعاون فإنَّ التصورات الذهنية لدى العاملين عن المناخ التنظيمي ستكون سلبية وتنعكس على جودة أدائهم.

وإذا كان المناخ التنظيمي الإيجابي ضرورياً في أية مؤسسة، فإنه غاية في الأهمية في الميدان التربوي. ذلك أن عملية تعليم الفرد وتنقيفه وتنشئته يُفترض أن تتم في جو مؤسسي صحي قائم على التواصل والتفاعل العميقين. إلا أن المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية لم يعد في الوقت الحاضر محقراً ومدعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين فيها، ولا يدفعهم إلى بذل أقصى ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، الأمر الذي انعكس على السلوك الإداري والوظيفي غير المنضبط، وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية (الهاشمي ومراد، 2014)، وبزوغ صراعات تنظيمية داخل المؤسسة نتيجة عدم توزيع المهام والأدوار على نحو عادل، أو لعدم تحديد المسؤوليات والرقابة، أو عندما تكون الموارد محدودة ومتداخلة، لا سيما أن الأقسام والعاملين يعتمدون في تنفيذ المهام على بعضهم بعضاً على الرغم من اختلاف طبيعة العمل في كل قسم، إلا أن تقسيم الموارد قد يختلف، فقد تكون موجودة في قسم دون آخر في ظل مناخ رديء (حمادات، 2007). إن عملية تطوير المناخ السائد في المؤسسات تعد أمراً أساسياً؛ إذ إنها تساعد على إشباع الحاجات النفسية والمادية للعاملين فيها، وتسهم في زيادة الإنتاجية، وتتيح الفرص أمام العاملين للتنسيق والتعاون، فضلاً عن أنها تسمح للعاملين بتحقيق طموحاتهم ورغباتهم، وتزيد من دافعيتهم

لأداء أعمالهم على أكمل وجه وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين عمليات صنع القرار فيها، كما تساعد على تحقيق بعد القيادة في ظل أجواء غاية في التعقيد.

على الرغم مما سلف، فإنه توجد بيانات عمل تعمل على إعاقة الإبداع التنظيمي، الذي يشكل المظلة الرئيسة التي تحت على تفعيل قدرات المؤسسة التربوية عبر أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد على نحو مستمر وصولاً للميزة التنافسية المستدامة، ولا سيما في البيئات التي لا يتوافر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع، بل إن الكثير من المؤسسات التربوية تقتصر على قنوات الاتصال الجيدة بين الأفراد، مما يحّد من إنسياب المعلومات في ما بينهم على نحو سليم لحل المشكلات. فضلاً عن ذلك، فإن بعض الإدارات في بعض الأحيان غير قادرة على إدراك قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات، وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين (السكرانة، 2011). وإذا كانت هناك مسؤولية يمكن أن يقوم بها فرد في المؤسسة التربوية لتطوير مناخ تنظيمي صحي، فإنها مسؤولية القائد الذي يتبع أسلوب القيادة التحويلية القائم على المشاركة، والساعي إلى تطوير أنظمة مناسبة للحفز والاتصال تُمكن من التفاعل الخصب والبناء.

إن المناخ التنظيمي المدرسي على نحوٍ عام، والعلاقات البنينة بين المدير والمعلم على نحوٍ خاص، ينبغي أن تقوم على أساس الإيمان بأن لكل فرد من العاملين قدرات وإمكانات يمكن استثمارها وتنميتها في بيئة العمل، وهذا الإيمان هو الأساس لسيادة المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على نمو العاملين مهنيًا وزيادة إنتاجيتهم، وعلى هذا الأساس فإن على مدير المدرسة كحلقة وصل بين أطراف المجتمع المدرسي أن يسهم إسهامًا فعالاً في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين المعلمين، وأن يشيع روح الألفة والمحبة بينهم، وأن يعمل على تحقيق التوافق بين حاجات المعلمين ورجواتهم وأهدافهم بوجه عام وأهداف المدرسة بوجه خاص (العنبي، 2007). وعليه، فإن مسؤولية المدير قائداً تربوياً اتخاذ إجراءات من شأنها تهيئة مناخ يساعد على نمو العاملين وتطويرهم في المؤسسة على نحوٍ يعمّق من المشاعر والاتجاهات الإيجابية، ويزيد من إحساسهم بالتناغم فيما بين توقّعات النظام وحاجاتهم.

القيادة التربوية والمناخ التنظيمي:

لقد تطوّر مفهوم القيادة؛ إذ لم تعد تعني مقدرة الفرد على التعامل مع الإمكانيات المادية والأشياء فحسب، بل أصبحت النظرة الإنسانية هي النظرة الغالبة على صفات القائد؛ فجاحه يرتبط بتحقيق

الأهداف الفردية للإنسان. وتعدّ مهمة القائد التربوي في المؤسسات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية، فضلاً عن الجوانب الإنسانية، كالتوجيه والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم، وإيجاد مبدأ المساواة بينهم، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية مواهبهم ومقدراتهم الإبداعية، وتحقيق درجة من الرضا بين صفوفهم، فضلاً عن القدوة الحسنة (قنديل، 2010). وقد عرّفها الذعيلج (2009، 24) القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك العاملين، ويكون مصدر هذا التأثير السلطة الممنوحة للقائد أو ما يتوافر لديه من معلومات أو خصائص شخصية. ويعدّ المناخ التنظيمي في المدرسة جزءاً من مهام مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، وله أثر كبير في سير العمل اليومي للعملية التعليمية التعلمية، وفي تحقيق أهدافها؛ لأن الإدارة المدرسية هي الوحدة الإدارية والتربوية الأولى، التي تتعامل مع المعلم، والطالب، والمنهاج، والكتاب المدرسي، والمجتمع المحلي. ومن ثمّ، فإن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى مقدرة القائد وفاعليته (رسمي، 2004).

ووفقاً لما يراه القريوتي (1997) فإن نجاح المؤسسات ومستقبلها بأنواعها جميعها، إنما يتوقفان إلى حد كبير على نوعية قياداتها الإدارية، وإيماناً بهذا الدور فقد عُدت المقدرة القيادية محكاً أساسياً يتأثر به نجاح المبادئ التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ إذ كلما تمتعت القيادة بقدرات كفوة، ازداد دورها الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع بأكفأ الوسائل المتاحة. وبما أن القيادة تؤدي دوراً مهماً ورئيساً في التخطيط لأنشطة المؤسسات وتنفيذها فهناك اهتمام كبير بدور القيادات وإسهامها الفعّال في نجاح المؤسسات. كما أن أهمية تعرّف ماهية المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (المغربي، 1995). ويؤكد عليه (2005) أن المناخ التنظيمي يؤثر في المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات، وبلورته من حيث: تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها، والسلوكات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أن نجاح المؤسسة يتوقّف على مدى مقدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر وبمعنويات عالية.

ويخلص الباحثان إلى أن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها؛ إذ يؤدي دورًا كبيرًا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي لمديري المدارس من ناحية تشكيل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك وتعديلها وتغييرها، ويمثل شخصية المؤسسة التعليمية بكل أبعادها، حتى إن نجاحها في إيجاد المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على إيجاد أجواء عمل هادفة تزيد من فرص الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حدّ سواء. وعليه، فإن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط، كما يسود شعور بالثقة بين الإدارة والعاملين. وبما أن العملية التربوية عملية إنسانية؛ فإن الدور القيادي التربوي في التعامل مع مختلف أبعاد العملية التربوية إنما يتم من خلال العاملين، الأمر الذي يترتب عليه أن تطور القادة التربويون تفهمًا واعيًا لكيفية قيادة العاملين والتعامل معهم؛ لجعلهم قادرين على بذل أقصى طاقاتهم. كما تستخلص الباحثان من كل ما سبق أن المناخ التنظيمي -محوراً رئيساً- يعدّ عاملاً مهمًا لإحداث التعاون بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وعنصراً مؤثراً في أدائهم وإنتاجهم، مما يتيح لهم فرصة النمو والتطور، والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية، إلا أن الواقع يقول إن معظم العاملين تقل رغبتهم في استثمار تلك القدرات والإمكانات الإبداعية في العمل؛ إذ ينصب جُلّ اهتمامهم على النواحي التنظيمية بعيداً عن علاقاتهم الإنسانية.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي، مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

كما أجرى سليم (2009) دراسة هدفت إلى تعرف السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وتكوّنت عينة الدراسة من (656) معلماً، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسةً واستخداماً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، أما بالنسبة إلى مجالات المناخ المنظمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، يليه مجال التنظيم والإدارة.

أما السلمي (2012) فأجرى دراسة هدفت إلى تعرّف العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. اختيرت فيها عينة عشوائية بلغت (343) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقه، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي، كما أظهرت أن القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين مقارنة مع المعلمين، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر) مقارنة مع خبرات فئتي (من 5-10 سنوات)، وأقل من (5 سنوات)، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقام أبو عرب (2013) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة. اختيرت فيها عينة عشوائية بلغت (500) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير السلوك القيادي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى السلوك الديمقراطي، يليه الدكتاتوري، ثم الترسلي، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأولى مجال "القوانين الإدارية"، يليه "التنظيم والإدارة"، ثم "الاتصال والتواصل"، وأخيراً "ظروف العمل وأعبأؤه". كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة السلوك القيادي لمديريهم من جهة، والمناخ التنظيمي من جهة ثانية. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، لصالح التخصص الأدبي.

وهدفت دراسة الديحاني (2013) إلى تعرف درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. اختيرت فيها عينة عشوائية بلغت (230) معلمًا ومعلمة، من منطقتي الفروانية والجهراء في الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت على نحوٍ عام متوسطة، كما كانت أبعاد أداة الدراسة بدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "التركيز على الإنتاج"، ثم "الدفع"، بينما جاء بُعد "الانتماء" في الرتبة قبل الأخيرة، وبُعد "الألفة" في الرتبة الأخيرة. كما جاءت درجة الإبداع الإداري أيضًا بدرجة متوسطة على نحوٍ عام. وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي الكلي في المدارس الثانوية في الكويت تبعًا لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي الكلي في المدارس الثانوية في الكويت تبعًا لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة الأطول، وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية في الكويت.

وقام كيوتس وشيشي (Kauts & Chechi, 2013) بدراسة هدفت إلى تعرف السلوك القيادي والمناخ التنظيمي وعلاقتها بحجم المدرسة في الهند. اختيرت فيها عينة عشوائية بلغت (362) مديرًا ومعلمًا من العاملين في المدارس العامة في مقاطعة جالاندهار. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المدرسية تتأثر بحجم المدرسة، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بحجم المدرسة أيضًا. وجاءت درجة القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو مستوى القيادة المدرسية تعزى لمتغير نوع المدرسة ولصالح معلمي المدارس الخاصة؛ إذ كانوا أكثر إيجابية، كما جاء مستوى المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم المدرسة، لصالح المدارس "الكبيرة"؛ إذ كانت إجابات معلميها أكثر إيجابية؛ فظهر أن المناخ التنظيمي أكثر إيجابية على نحوٍ عام في المدارس كبيرة الحجم مقارنة مع الصغيرة، في بعدي "الإنسانية"، و"التركيز على الإنتاج"، وأكثر إيجابية في المدارس الخاصة مقارنة مع الحكومية.

أجرى كيلينك (Kilinc, 2014) دراسة هدفت إلى تحقق العلاقة بين قيادة المعلمين والمناخ التنظيمي للمدارس في تركيا. اختيرت فيها عينة عشوائية بلغت (259) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية الذين شاركوا في المؤتمر التربوي الذي نظّمته مديرية التربية الوطنية في منطقة

بافرا في سامسون في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يُعد متنبئاً جيداً بقيادة المعلمين، وكلما ازدادت درجة المناخ التنظيمي فإن المعلمين يكونون أكثر مقدرة على ممارسة القيادة وأكثر حرصاً على العمل المؤسسي، وأكثر تفاعلاً مع أعضاء المجتمع المدرسي، ويتبؤون مناصب قيادية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية عكسية بين المناخ التنظيمي المُقيد (السلبى) والقيادة، وأظهرت أيضاً وجود أثر سلبي للمناخ التنظيمي المدرسي التقييدي أو المتصلب على جميع مجالات القيادة (التحسين المؤسسي، والتطور المهني، والتعاون مع الزملاء)، وأن أعلى أثر للمناخ التنظيمي كان على محور التحسين المؤسسي، ثم التعاون بين الزملاء، وأخيراً التطور المهني.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أن موضوع المناخ التنظيمي قد حظى بالاهتمام، وقد وفرت مجالاً لتعرف موضوع الدراسة، وكيفية التطرق إليه. وفي ما يأتي تلخيص للدراسات السابقة، وموضوع الدراسة، وموقع الدراسة الحالية منها:
- من حيث المنهج والطريقة، اعتمدت بعض الدراسات السابقة في أدبياتها على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كدراسة السلمي (2012).
 - لقد وفرت الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- إطاراً تربوياً لمتغيرات الدراسة الحالية، وأفاد منه الباحثان في معرفة منهجية الدراسات السابقة والعمليات الإحصائية، وتعرفاً من خلاله على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
 - اعتمد الباحثان في بناء أداتي الدراسة على بعض الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، ولا سيما دراسة الديحاني (2013).
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استعراض مفهوم المناخ التنظيمي، وأبعاده وخصائصه ومدى ممارسته في المؤسسات التربوية.
 - أهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بحسب حدود علم الباحثين أنها أول دراسة تناولت قياس مستوى المناخ التنظيمي في مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات، وهو ما لم تقم به أي دراسة سابقة.

منهجية الدراسة، وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدرّسات، والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة التابعة لمديرية التربية والتعليم في مدينة عمان وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2013 / 2014، والبالغ عددهم (9691) مديراً ومديرة، ومعلمًا ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، 2013، 63، 69). والجدول (1) يبين توزّع مجتمع الدراسة بحسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي.

الجدول (1): توزّع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي

المجموع	المركز الوظيفي				المديرية	الرقم
	معلمون	معلمات	مديرين	مديرات		
1686	722	920	25	19	لواء قصبه عمان	1
1097	336	729	20	12	لواء الجامعة	2
429	124	292	8	5	لواء سحاب	
1255	402	818	22	13	لواء القويسمة	4
2159	844	1264	30	21	لواء ماركا	5
871	355	489	15	12	لواء وادي السير	6
755	329	400	14	12	لواء ناعور	7
897	324	528	26	19	لواء الجيزة	8
542	233	287	11	11	لواء الموقر	9
9691	3669	5727	171	124	المجموع	

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. اختار الباحثان عشوائياً (4) مديريات من مديريات التربية والتعليم، هي: لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء ناعور.

2. اختار الباحثان جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة للألوية الأربعة. وبذا يكون مجموع عينة الدراسة من المديرين (64)، ومن المديرات (89).
3. اختار الباحثان (3) معلمين/ معلمات مقابل كل مدير/ مديرة عشوائياً من كل مدرسة من مدارس العينة. وبذا تشكلت العينة من (192) معلماً، و(267) معلمة.
4. ورّع الباحثان أداة جمع بيانات الدراسة على جميع أفراد العينة، استرداً منها (585) استبانة من أصل (612)، علماً أن هناك (27) استبانة بعضها غير مسترد، وبعضها الآخر أسقط لعدم اكتمال بياناتها. والجدول (2) يبين توزّع أفراد عينة الدراسة بحسب مستويات متغيراتها.

الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة بحسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلي
المركز الوظيفي	مدير	146	585
	معلم	439	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	359	585
	دبلوم تربوية	133	
	ماجستير فأعلى	93	
الخبرة	5 سنوات فأقل	66	585
	6 إلى 10 سنوات	221	
	11 سنة فأكثر	298	
الجنس	ذكر	248	585
	أنثى	337	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرتنا أدواتها من خلال الاعتماد على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وعلى بعض أدوات الدراسات السابقة كدراسة ريم عواد (2012)، ودراسة كيلينج (Kilinc, 2014). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (89) فقرة موزعة على ستة مجالات. وللتأكد من صدق أداة الدراسة، استُخدم صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على عدد من المُحكّمين وعددهم (13) من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والكفاءة المختصين في

الإدارة التربوية، وأصول التربية، والمناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، واللغة العربية، في بعض الجامعات الأردنية. وقد طلب الباحثان من جميع المحكمين التأكد من مدى ملاءمة فقرات أداة الدراسة لموضوعها ولمجالاتها، ودقتها اللغوية ووضوحها، وإبداء أية ملاحظات أو تعديلات يرونها ضرورية. تم اعتماد معيار اتفاق (10) محكمين لبيان صلاحية الفقرات، ودقتها اللغوية، وملاءمتها، وانتمائها إلى مجالها؛ لتبقى ضمن المجال، واتفاق ثلاثة منهم على عدم وضوحها لتعديلها. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، أُغِيَتْ (15) فقرة، فأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (74) فقرة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، طُبِّقَتْ على (50) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. كما حُسِبَ معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات الاستبانة. وتراوحَت قيم معاملات الثبات ما بين (0.952-0.977)، وهذه نسبة كافية لأغراض الدراسة. ويتحقق الباحثين من صدق أداة الدراسة وثباتها، تكون الأداة قد استقرت في صورتها النهائية.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: تصوّرات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن.
2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: وقد اشتملت الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:
 - أ. المركز الوظيفي: وله مستويان (مدير، معلم).
 - ب. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، دبلوم تربوية، ماجستير فأعلى).
 - ج. الجنس: وله فئتان (الذكور، الإناث).
 - د. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
3. المتغيرات التابعة: واشتملت هذه الدراسة على متغير تابع واحد، هو: واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أن حدد الباحثان مجتمع الدراسة وعينتها، وطوّرا أداة جمع بياناتها، وتحققا من صدقها وثباتها، قاما بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، البالغ عددهم (612) فردًا وفق جدول زمني، استردا منها (585) استبانة، ولم يستردا (27) استبانة. تمت معالجتها إحصائيًا، كما رصدت البيانات في جداول خاصة. واستخرجا النتائج، ثم فرغت الاستجابات في ذاكرة الحاسوب، ثم أجريا التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). ولغايات الحكم على درجة تصورات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها، اعتمد الباحثان تقسيم مستويات المقاييس إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع. وقد تم احتساب مدى كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة الآتية: وقد تم احتساب مدى كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة الآتية: القيمة العليا - القيمة الدنيا / عدد المستويات = $(1-5) / 3 = 3/4 = 1.33$. وعليه، فقد تم استخدام المعيار الآتي لأغراض تفسير النتائج، وهو: المستوى المنخفض من $(1+1.33=2.33)$ ، والمستوى المتوسط من $(2.34+1.33=3.67)$ ، والمستوى المرتفع من (3.68) فأكثر. وعليه، فقد تم اعتماد المحك الآتي لدرجة التطبيق الأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين $(1-2.33)$.
- درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين $(2.34-3.67)$.
- درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين $(3.68-5)$.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقًا لترتيب سؤاليها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن. والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات والكلية.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
4	الإجراءات والسياسات	3.15	1.08	1	متوسط
1	العمل القيادي	3.06	1.05	2	متوسط
6	البيئة الخارجية	2.99	1.09	3	متوسط
5	العلاقات والاتصال والتواصل	2.98	1.12	4	متوسط
2	طبيعة العمل	2.93	1.11	5	متوسط
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.89	1.12	6	متوسط
	الكلية	2.99	1.05		متوسط

يتبين من الجدول (3) أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.05)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن الأجواء السائدة داخل المدرسة الثانوية العامة في الأردن لا تعمل على إحداث أثر مباشر في سلوك الأفراد، ومن ثمَّ في إنتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف؛ إذ إن العوامل المادية ليست على ما يرام في المدارس، والعاملون فيها يعملون ضمن أنماط من التفاعلات الإنسانية والاجتماعية، مما يؤثر سلبيًا في العطاء، كما أن هناك ضعفًا في تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية؛ إذ إن هناك أثرًا ضعيفًا في التأثير بالعاملين، وشحذ هممهم، وإطلاق طاقاتهم المبدعة بتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. مما يعني أن العلاقات الإنسانية ليست كما يجب لكي تساعد في توفير بيئة ملائمة للعمل والعطاء. وهذا لا يرقى إلى ما تطمح إليه وزارة التربية والتعليم التي ركزت جهودها على تنمية قدرات مديري المدارس ومعلميها، وعملت على تطوير العملية التربوية من خلال تنمية قدرات المدير قائدًا تربويًا قادرًا على إدارة التغيير، فعلى الرغم من تبني وزارة التربية والتعليم لآليات تمكّن مديري المدارس ومعلميها من الوصول إلى مدى واسع من المعلومات والأساليب الإبداعية المبتكرة في الإدارة والتشارك فيها والإفادة منها عبر المؤتمرات، التي كان آخرها مؤتمر "التطوير التربوي"، الذي عقد في محافظة العاصمة عمان في عام (2015)، تحت رعاية وزارة التربية والتعليم، فإن النتيجة كانت متوسطة.

أما في ما يتعلق بمجالات الدراسة التي جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة؛ فقد جاء أعلاها مجال الإجراءات والسياسات، بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.08)، وقد أشار الجدول (3) إلى أن أقل درجة تقدير كانت لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (1.12). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني (2013)، التي بينت أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس. كما استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة الست، وذلك على النحو الآتي:

1. مجال العمل القيادي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العمل القيادي، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها لفقرات مجال العمل القيادي.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	التأكد من امتلاك الكفايات التعليمية للمعلمين من خلال حضور الحصص.	3.33	1.05	1	متوسط
12	معاملة المعلمين باحترام.	3.25	1.24	2	متوسط
2	تنظيم اجتماعات المعلمين وفق جدول أعمال دقيق.	3.23	1.07	3	متوسط
18	الحرص على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	3.22	1.16	4	متوسط
3	توفير خطط مدروسة لتحقيق أهداف المدرسة التعليمية.	3.21	1.10	5	متوسط
5	الحرص على تطبيق التعليمات الإدارية للجهات العليا.	3.20	1.38	6	متوسط
20	مراعاة الأولويات في إنجاز المهمات.	3.20	1.17	6	متوسط

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
19	تحديد أهداف العمل المدرسي للمعلمين بوضوح.	3.19	1.17	8	متوسط
15	أخذ المبادرة لما يعرف بزمام الأمور في المدرسة.	3.15	1.19	9	متوسط
16	رسم أهداف المدرسة بوضوح.	3.12	1.22	10	متوسط
17	مراعاة التخصص عند تقسيم العمل.	3.09	1.30	11	متوسط
8	التشاور مع المعلمين لتحسين سير العمل في المدرسة.	2.95	1.34	12	متوسط
4	مساعدة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	2.95	1.30	12	متوسط
14	توزيع المهام على نحوٍ عادل بين المعلمين.	2.93	1.30	14	متوسط
6	تقويم المعلمين على الكفايات الفعالة في العمل.	2.93	1.29	14	متوسط
11	الاطلاع على ما يجري بين المعلمين من تفاعل يسهم في تحسين الأداء.	2.92	1.15	16	متوسط
9	استثمار مهارات المعلمين بفعالية.	2.91	1.33	17	متوسط
13	الأخذ باقتراحات المعلمين باهتمام.	2.88	1.26	18	متوسط
7	بذل الجهد الكافي لمساعدة المعلمين لتطوير كفاياتهم العلمية.	2.88	1.27	18	متوسط
10	مكافأة المعلمين على إسهاماتهم في تحقيق أهداف المدرسة.	2.67	1.36	20	متوسط
الكلية		3.06	1.05		متوسط

يظهر الجدول (4)، أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكبر تقدير للفقرة (1): (التأكد من امتلاك الكفايات التعليمية للمعلمين من خلال حضور الحصص)، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.05)، وتأتي هذه النتيجة لتبين قصور إدارة المدرسة عن التأكد من

امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية اللازمة ليكونوا قادرين على التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها، مما ينعكس إيجاباً على مخرجاتها؛ إذ إن من مهام مدير المدرسة مشرفاً تربوياً؛ مساعدة المعلمين على تنمية أدائهم وتحسينه على نحوٍ يساعدهم على أداء مهامهم بالشكل المقبول، ومساعدتهم على استخدام أساليب التدريس المختلفة وبكفاءة عالية. ويمكن تحقيق ذلك عبر عقد اللقاءات التربوية المستمرة لحثهم على تنمية هذه الكفايات. إن الوظيفة الرئيسة لمدير المدرسة قائداً تربوياً هي مساعدة المعلمين على بناء قدراتهم بما يسمح لهم بالوصول إلى إمكاناتهم الإبداعية ليصبحوا قادة موجهين لعمليات التعليم والتعلم، مما يستدعي قيام المدير بممارسة سلوكيات من شأنها أن تبرزه قدوة للمعلمين. وكان أقل تقدير للفقرة (10): (مكافأة المعلمين على إسهاماتهم في تحقيق أهداف المدرسة)، بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.36). وهذه النتيجة تدل على أن مدير المدرسة لا يولي المكافآت الاهتمام الكافي، وبأنهم أعضاء مساهمون في تحقيق أهداف المدرسة، مما ينعكس سلباً على الطلبة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أنه ليس من صلاحيات مدير المدرسة منح المكافآت المادية؛ ذلك إن ميزانية المدارس الثانوية العامة لا تتضمن من بين بنودها بند منح المعلمين المكافآت المادية.

2. مجال طبيعة العمل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال طبيعة العمل، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها لفقرات مجال طبيعة العمل.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
14	توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى).	3.17	1.43	1	متوسط
12	إقرار الخطة المالية في المدرسة.	3.15	1.22	2	متوسط
1	استثمار إمكانيات المعلمين على نحوٍ فعال.	3.03	1.29	3	متوسط
5	إشعار المعلمين بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم أعمالهم.	3.02	1.35	4	متوسط
13	الإسهام في وضع خطة مصادر التعلم للطلبة.	3.00	1.17	5	متوسط

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
11	وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.	2.99	1.19	6	متوسط
6	تكليف المعلمين بأعمال كلِّ حسب تخصصه.	2.98	1.30	7	متوسط
8	تأكيد الذات لدى المعلمين في العمل.	2.90	1.27	8	متوسط
2	تقليل ضغوط العمل التي تفوق قدرات المعلمين.	2.84	1.27	9	متوسط
3	ملاءمة حجم العمل الذي يؤدِّيه المعلمون.	2.84	1.26	9	متوسط
9	إفصاح المجال أمام المعلمين لتأدية عملهم بحرية تامة.	2.84	1.32	9	متوسط
15	إظهار الطاقات الإبداعية لدى المعلمين.	2.82	1.35	12	متوسط
10	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية المعلمين نحوالتدريس.	2.81	1.27	13	متوسط
7	امتلاك الوسائل الكافية لإنجاز العمل بفعالية.	2.78	1.21	14	متوسط
4	إشراك المعلمين في التخطيط.	2.72	1.23	15	متوسط
	الكلي	2.93	1.11		متوسط

يتبين من الجدول (5)، أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكبر تقدير للفقرة (14): (توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام "مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى")، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.43)، وهذا يعكس سعي مدير المدرسة إلى منح الأولوية الكبرى لممارسة دوره الإداري، على حساب دوره الفني بهدف توفير الكفاءة والفاعلية لإدارة شؤون المدرسة، وليتسنى لجميع العاملين في المدرسة معرفة أدوارهم المنوطة بهم من بداية العام. كما جاءت الفقرة (4): "إشراك المعلمين في التخطيط" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.23). وهذه النتيجة تعد مؤشراً على ضعف إشراك مديري المدرسة المعلمين في عملية التخطيط، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة العمل، وكثرة الصراعات، مما ينبئ بوجود مناخ تنظيمي غير محفز.

3. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
7	وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين.	3.02	1.26	1	متوسط
6	تحديد الوقت الملائم للزيارات الصفية.	2.96	1.22	2	متوسط
5	إعداد الخطط البديلة في حالة الطوارئ.	2.95	1.26	3	متوسط
4	وضع الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية.	2.92	1.30	4	متوسط
1	إشراك المعلمين في مناقشة المشاكلات.	2.91	1.29	5	متوسط
8	توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية.	2.90	1.36	6	متوسط
10	وضع التعليمات الداخلية المتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين/ الطلبة).	2.89	1.29	7	متوسط
2	مراعاة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرار.	2.89	1.32	7	متوسط
3	اتخاذ القرارات في المدرسة على نحو جماعي.	2.76	1.30	9	متوسط
9	توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة.	2.73	1.27	10	متوسط
	الكلية	2.89	1.12		متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وهذا مؤشر على أن بعض المديرين لا يمتلكون من المهارات والكفايات ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات، وهذه معضلة كبيرة؛ ذلك أن المقدرة على اتخاذ القرارات تقلص من فرص الصراع الذي قد يحصل في بيئة العمل، وتحسن من

طرائق العمل. أو لربما جاءت هذه النتيجة على هذا النحو لقلة الحرص على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة؛ اعتقاداً منه هذه العملية من الممكن أن تضعف مكانته مديراً للمدرسة، مما يقتل روح المبادرة لدى المعلمين؛ إذ إن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات يزيد من الالتزام بتنفيذ الأهداف، وفي ذلك مصلحة للطلبة، وينعكس طواعيةً على تحصيلهم وانتمائهم إلى المدرسة، الأمر الذي يجعل من السير تدريب الطلبة على اتخاذ القرارات. وجاءت الفقرة (7): "وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.26). إذ إن الزيارات التبادلية بين المعلمين تشجعهم على العمل بتنافسية محفزة للانتاج والإبداع، وفرصة لكشف نقاط القوة لتعزيزها، وكشف نقاط الضعف لمعالجتها، وهذا ما نادى به وزارة التربية والتعليم كي يُمنح المعلم فرصة توظيف معارفه ومهاراته الصفية. كما جاءت الفقرة (9): "توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (1.27). وتعزى هذه النتيجة إلى تدني العناية الطبية في المدارس الثانوية العامة، الأمر الذي يتطلب من الجميع تكثيف الجهود لتوفيرها، سواء من المجتمع المحلي أو من وزارة التربية والتعليم بعملية تشاركية فعالة لتحسين هذه الأوضاع.

4. مجال الإجراءات والسياسات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الإجراءات والسياسات، والجدول (7) يوضح هذه النتائج. الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها لفقرات مجال الإجراءات والسياسات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
6	العمل في ظل سياسات واضحة.	3.20	1.17	1	متوسط
1	متابعة الإجراءات واللوائح عند تأدية أي عمل.	3.19	1.20	2	متوسط
5	توضيح الدور المطلوب أداءه للمعلمين.	3.18	1.20	3	متوسط
4	توضيح العلاقة بين أدوار المعلمين ودور المدير.	3.16	1.20	4	متوسط
3	تحديد الوصف الوظيفي للواجبات في المدرسة تحديداً واضحاً لكل معلم.	3.11	1.17	5	متوسط
2	تبسيط إجراءات العمل المتبعة في المدرسة.	3.04	1.23	6	متوسط
	الكلي	3.15	1.08		متوسط

يتبين من الجدول (7)، أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها لمجال الإجراءات والسياسات جاء بدرجة متوسطة. وقد حصل هذا المجال على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.08). وقد يعود السبب إلى ضعف أو خلل في تطوير الإجراءات والسياسات التربوية ومتابعتها، وهذا يتعارض مع ما أكده "مؤتمر التطوير التربوي" الذي كان يهدف إلى الارتقاء بمستويات أداء النظام التربوي ككل؛ لما له من أثر مباشر في التنمية الشمولية المستدامة؛ إذ وضعت سياسات من شأنها أن تسمح بمشاركة المعلمين والمديرين، مع عدم إهمال أهدافهم الخاصة، وتشجيع النمط القيادي الذي يساعد على تهيئة مناخ تنظيمي محفز للعمل؛ كي يبذل العاملون قصارى جهدهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فالمؤسسة التربوية التي ترغب في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ينبغي لها أن تراعي موضوعية نظم تقويم الأداء، وتحرص على تقويم الأداء، وتقديم التوجيهات الإيجابية الداعمة والمشجعة التي تشجع على تحمل المسؤولية، مع قدر من الحرية في التصرف. كما ينبغي لها تنمية مهارات العاملين فيها، وأن لا تكتفي بتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها والانتقاد السلبي، وهذا لا يتم إلا من خلال تبني سياسات وإجراءات واضحة. وقد جاءت الفقرة (6): "العمل في ظل سياسات واضحة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.17). وهذه النتيجة تعكس ضعف معرفة الإدارة المدرسية وسعيها إلى العمل ضمن سياسات تربوية واضحة، تعمل على تسهيل سير العمل وإزالة العقبات التي تواجهها؛ كي يتسنى للمدرسة تحقيق أهدافها على النحو الأمثل. كما أن ضعف مرونة السياسات لا يشجع على الإبداع والابتكار والحرية، ولا يعزز الثقة المتبادلة بين العاملين في ظل المتغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي، مما لا يشجع العاملين على تقديم أفضل ما عندهم لإحساسهم بأنهم ليسوا عناصر مشاركة في المدرسة. إن العمل ضمن سياسات واضحة ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المعلمين؛ ذلك أن التعليمات الصادرة تكون واضحة والعكس صحيح. كما جاءت الفقرة (2): "تبسيط إجراءات العمل المتبعة في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.23). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يمارس سلوكاً قيادياً يميل إلى البيروقراطية، مما يؤدي إلى إرهاق المعلمين بالأعمال الروتينية، في بيئة عمل غير مناسبة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو عرب (2013)، التي أشارت إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة السلوك القيادي لمديريهم من جهة، والمناخ التنظيمي من جهة ثانية.

5. مجال العلاقات والاتصال والتواصل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات والاتصال والتواصل، والجدول (8) يوضح هذه النتائج.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها لفقرات مجال العلاقات والاتصال والتواصل.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	تقديم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.	3.27	1.09	1	متوسط
3	إعطاء التعليمات المدرسية على نحو واضح.	3.16	1.19	2	متوسط
2	التأكد من تبادل الخبرات العلمية بين المعلمين في المدرسة على نحو مستمر.	3.10	1.14	3	متوسط
11	أن تشجع اجتماعات الهيئة التدريسية الاهتمام بإنجاز الأعمال بجدية.	3.08	1.29	4	متوسط
12	عقد اجتماعات دورية لمناقشة الشؤون التربوية.	3.04	1.20	5	متوسط
10	الحرص على تعزيز العمل الجماعي.	2.97	1.31	6	متوسط
13	اطلاع المعلمين على المشكلات التي تعيق العمل.	2.97	1.24	6	متوسط
9	بناء العلاقات الإيجابية بينه وبين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال.	2.96	1.36	8	متوسط
14	الإصغاء للمعلمين عندما يتحدثون في أمر ما.	2.95	1.28	9	متوسط
7	بذل جهود لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات.	2.88	1.28	10	متوسط
6	إنجاز الاتصالات بينه وبين المعلمين بسرعة كبيرة.	2.88	1.33	10	متوسط
4	إفساح الفرص للمعلمين لإيصال المعلومات إلى المسؤولين.	2.85	1.28	12	متوسط
8	الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	2.84	1.31	13	متوسط
5	بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل.	2.79	1.27	14	متوسط
	الكلي	2.98	1.12		متوسط

يتبين من الجدول (8) أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها لمجال العلاقات والاتصال والتواصل جاء بدرجة متوسطة؛ فقد جاءت الفقرة (1): "تقديم معلومات واضحة على سير العمل في المدرسة" من هذا المجال في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (1.09). وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف حرص مدير المدرسة على توفير المعلومات الضرورية؛ لتسيير العمل في المدرسة، ولتوجيه المعلمين، وذلك لمصلحة المعلمين، وينعكس ذلك على الأداء والانتماء للمدرسة؛ إذ إن أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي المستخدمة لا تعبر عن طبيعة المناخ التنظيمي كما يجب، فعندما توجد عملية اتصال أفقي بين المعلمين، وعملية اتصال عمودي صعوداً وهبوطاً، فإن هذا الأمر يتيح فرصة لإبداء الرأي والتشاور، مما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم تتطور معه المدرسة. كما جاءت الفقرة (5): "بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (1.27). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدير لا يولي اهتماماً كبيراً لحل مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل، ولكنه يعطي الأولوية لتطبيق المهارات الفنية اللازمة من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة وغيره، مما يؤثر في شعور المعلمين وفي مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، ومن ثمَّ في إنتاج العمل نفسه، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم حرص المدير على بناء نوع من العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين تساعد على حل المشكلات التي قد تنشأ في بيئة العمل.

6. مجال البيئة الخارجية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال البيئة الخارجية، والجدول (9) يوضح هذه النتائج.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها لفقرات مجال البيئة الخارجية.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	حل مشكلات الطلبة في المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.	3.25	1.19	1	متوسط
7	تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور لإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.	3.12	1.23	2	متوسط

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء.	3.10	1.20	3	متوسط
5	تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية.	3.01	1.24	4	متوسط
1	اقتراح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	3.00	1.23	5	متوسط
8	المشاركة في المناسبات المختلفة للمجتمع المحلي.	2.96	1.22	6	متوسط
6	قيادة عملية التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2.90	1.28	7	متوسط
4	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2.82	1.27	8	متوسط
3	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة.	2.74	1.23	9	متوسط
الكلية		2.99	1.09	متوسط	

يشير الجدول (9) إلى أن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها لمجال البيئة الخارجية جاء بدرجة متوسطة؛ إذ جاءت الفقرة (9)، التي تنص على "حل مشكلات الطلبة في المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.19). وهذا مؤشر على تأثر المناخ التنظيمي بعوامل متعددة من أهمها التواصل مع أولياء الأمور؛ إذ إن مدير المدرسة لا يفعل إقامة علاقات طيبة مع أولياء الأمور كما يجب. إن العمل على إدامة هذه العلاقات والتواصل مع أولياء الأمور مؤشر على امتلاك مدير المدرسة مهارات تساعده على حل المشكلات والتفاعل مع أولياء الأمور بغرض تحقيق السلوك المستهدف؛ التزاماً منه بتنفيذ أحد واجباته المهمة لمصلحة الطلبة، الذي ينعكس طواعيةً على تحصيلهم وانتمائهم إلى المدرسة، ويحقق الضبط والانضباط الصفي الهادف، وإيجاد مناخ مناسب للتدريس. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم تقبل بعض أولياء الأمور فكرة

انتقاد سلوك أبنائهم، مما يستدعي الأهل إلى نقل أبنائهم إلى مدارس أخرى، مما جعل مسألة تربية الطالب تربية متكاملة لا تستحوذ جلَّ اهتمام الإدارة المدرسية. كما جاءت الفقرة (3): "تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (1.23). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن زيارة بعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة ليست ضمن أولويات مديري المدرسة، على الرغم من أهميتها في تعريف الطلبة بعض موادهم وربطها على نحو عملي، مما يثري العملية التعليمية التعلمية؛ نظرًا للميزانية المحدودة لتلك المدارس. وقد يعزى ذلك أيضًا إلى ضيق الوقت؛ ذلك أن الطلبة في هذه المرحلة يحتاجون إلى الوقت الكافي للمذاكرة وأداء الواجبات.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني، الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر المديرين والمعلمين لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى لمتغيرات المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقًا لكل متغير على حده، وذلك على النحو الآتي:

1. بالنسبة إلى متغير المركز الوظيفي (مدير ومعلم): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير المركز الوظيفي، والجدول (10) يبين هذه النتائج.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير المركز الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المجال
0.66	4.09	مدير	العمل القيادي
0.93	2.72	معلم	
1.05	3.06	الكلية	
0.62	4.03	مدير	طبيعة العمل
0.98	2.56	معلم	
1.11	2.93	الكلية	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المجال
0.60	4.01	مدير	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.00	2.52	معلم	
1.12	2.89	الكلية	
0.75	4.11	مدير	الإجراءات والسياسات
0.98	2.83	معلم	
1.08	3.15	الكلية	
0.66	4.06	مدير	العلاقات والاتصال والتواصل
1.00	2.62	معلم	
1.12	2.98	الكلية	
0.64	3.93	مدير	البيئة الخارجية
1.04	2.68	معلم	
1.09	2.99	الكلية	

يتبين من الجدول (10)، وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير المركز الوظيفي. ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، أُجري تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (11) يبين هذه النتائج.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لمتغير المركز الوظيفي لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على مجالات الدراسة.

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المركز	العمل القيادي	206.436	1	206.436	268.608	.000
	طبيعة العمل	238.794	1	238.794	289.084	.000

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفي قيمة هوتلنج 0.549	المشاركة في اتخاذ القرارات	244.512	1	244.512	286.537	.000
	الإجراءات والسياسات	181.449	1	181.449	208.110	.000
	العلاقات والاتصال والتواصل	228.048	1	228.048	260.040	.000
	البيئة الخارجية	172.488	1	172.488	188.509	.000
الخطأ	العمل القيادي	448.059	583	.769		
	طبيعة العمل	481.578	583	.826		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	497.494	583	.853		
	الإجراءات والسياسات	508.312	583	.872		
	العلاقات والاتصال والتواصل	511.274	583	.877		
	البيئة الخارجية	533.452	583	.915		
المجموع	العمل القيادي	654.495	584			
	طبيعة العمل	720.371	584			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	742.006	584			
	الإجراءات والسياسات	689.760	584			

مصدر التباين وقيمة هوتلج	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	العلاقات والاتصال والتواصل	739.321	584			
	البيئة الخارجية	705.940	584			

يتبين من الجدول (11)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين. كما استخرج الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير المركز الوظيفي، واستخدما اختبار (ت) (t-test) لاختبار دلالة الفروق، والجدول (12) يبين نتائج ذلك. الجدول (12) نتائج اختبار (ت) (t-test) لأثر متغير المركز الوظيفي على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلي.

المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مدير	4.05	0.60	17.012	583	.000
معلم	2.64	0.93			

أشارت نتائج الدراسة، كما يوضحها الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين. وقد يعزى ذلك إلى وعي المديرين بمسؤولية عملهم وطموحهم للوصول إلى قيادة قوية وواثقة لإحداث التحول من ثقافة التركيز على التقويم الختامي للمعلم، وإلى التركيز على المناحي المهاراتية والمعرفية لدى معلمي المدارس.

2. بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودبلوم تربية، وماجستير فأعلى): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المجال
0.98	2.83	بكالوريوس	العمل القيادي
1.07	3.26	دبلوم تربية	
1.01	3.68	ماجستير فأعلى	
1.05	3.06	الكلية	
1.02	2.66	بكالوريوس	طبيعة العمل
1.12	3.15	دبلوم تربية	
1.03	3.64	ماجستير فأعلى	
1.11	2.93	الكلية	
1.05	2.63	بكالوريوس	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.12	3.12	دبلوم تربية	
1.06	3.56	ماجستير فأعلى	
1.12	2.89	الكلية	
1.00	2.93	بكالوريوس	الإجراءات والسياسات
1.10	3.32	دبلوم تربية	
1.10	3.75	ماجستير فأعلى	
1.08	3.15	الكلية	
1.03	2.71	بكالوريوس	العلاقات والاتصال والتواصل
1.12	3.21	دبلوم تربية	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المجال
1.07	3.70	ماجستير فأعلى	البيئة الخارجية
1.12	2.98	الكلية	
1.02	2.77	بكالوريوس	
1.08	3.14	دبلوم تربية	
1.13	3.61	ماجستير فأعلى	
1.09	2.99	الكلية	

يتبين من الجدول (13)، وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير المؤهل العلمي. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، أُجري تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المؤهل العلمي على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات.

مصدر التباين وقيمة ولكس لامدا	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي قيمة ولكس لامدا 0.871	العمل القيادي	61.171	2	30.586	30.002	.000
	طبيعة العمل	79.720	2	39.860	36.211	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	72.917	2	36.458	31.713	.000
	الإجراءات والسياسات	54.848	2	27.424	25.138	.000
	العلاقات والاتصال والتواصل	81.263	2	40.631	35.935	.000
	البيئة الخارجية	55.550	2	27.775	24.854	.000
الخطأ	العمل القيادي	593.323	582	1.019		
	طبيعة العمل	640.651	582	1.101		

مصدر التباين وقيمة ولكس لامدا	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المشاركة في اتخاذ القرارات	669.089	582	1.150		
	الإجراءات والسياسات	634.913	582	1.091		
	العلاقات والاتصال والتواصل	658.059	582	1.131		
	البيئة الخارجية	650.390	582	1.118		
المجموع	العمل القيادي	654.495	584			
	طبيعة العمل	720.371	584			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	742.006	584			
	الإجراءات والسياسات	689.760	584			
	العلاقات والاتصال والتواصل	739.321	584			
	البيئة الخارجية	705.940	584			

يتبين من الجدول (14)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، عُمِلت مقارنات بعدية بطريقة شيفيه، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول (15) نتائج اختبار شيفيه لأثر متغير المؤهل العلمي على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات.

المجال	المتوسط 1	المتوسط 2	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
العمل القيادي	بكالوريوس	دبلوم تربية	*-4370	.000
	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	*-8565	.000
	دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	*-4194	.009
طبيعة العمل	بكالوريوس	دبلوم تربية	*-4898	.000
	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	*-9819	.000
	دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	*-4921	.003
المشاركة في اتخاذ القرارات	بكالوريوس	دبلوم تربية	*-4876	.000
	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	*-9301	.000
	دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	*-4425	.010
الإجراءات والسياسات	بكالوريوس	دبلوم تربية	*-3953	.001
	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	*-8191	.000
	دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	*-4238	.011
العلاقات والاتصال والتواصل	بكالوريوس	دبلوم تربية	*-4967	.000
	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	*-9904	.000
	دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	*-4937	.003
البيئة الخارجية	بكالوريوس	دبلوم تربية	*-3682	.003
	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	*-8357	.000
	دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	*-4675	.005

يتبين من الجدول (15)، أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وذوي المؤهل العلمي (دبلوم تربية)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم تربية)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، وكانت كذلك الفروق بين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم تربية) وذوي المؤهل العلمي

(ماجستير فأعلى)، ولصالح نوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) ولجميع المجالات، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (13).

كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير المؤهل العلمي للكلية، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير المؤهل العلمي للكلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة
0.96	2.75	بكالوريوس
1.06	3.20	دبلوم تربوية
1.01	3.66	ماجستير فأعلى
1.05	2.99	الكلية

يتبين من الجدول (16)، وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير المؤهل العلمي للكلية. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، أُجري تحليل التباين الأحادي، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المؤهل العلمي على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	68.685	2	34.342	34.431	.000
الخطأ	580.493	582	.997		
المجموع	649.178	584			

يتبين من الجدول (17)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس

ومعلميها للكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، عُملت مقارنات بعدية بطريقة شيفيه والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

الجدول (18) نتائج اختبار شيفيه لأثر متغير المؤهل العلمي على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلية.

المتوسط 1	المتوسط 2	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
بكالوريوس	دبلوم تربية	$-.4541^*$.000
بكالوريوس	ماجستير فأعلى	$-.9116^*$.000
دبلوم تربية	ماجستير فأعلى	$-.4575^*$.003

وكما هو واضح في الجدول (15)، فإن النتائج في الجدول (18) قد أوضحت أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وذوي المؤهل العلمي (دبلوم تربية)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم تربية)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، وكانت كذلك الفروق بين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم تربية) وذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (16).

وفي ما يتعلق بمتغير **المؤهل العلمي**، فقد أشارت نتائج الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى. وقد تعزى هذه النتيجة إلى المستوى التعليمي للمدير، ونضجه الفكري، ووعيه بمسؤولية الإشراف وتطبيق الأنظمة وقيادة العاملين في المدرسة، وحرصه على استخدام استراتيجيات تحسين المدرسة التي تركز على تطوير المعلمين. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السلمي (2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين والمعلمين على فقرات مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. بالنسبة إلى متغير الخبرة (5 سنوات فأقل، 6 إلى 10 سنوات، 11 سنة فأكثر): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة

في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير الخبرة، والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المجال
0.87	2.97	5 سنوات فأقل	العمل القيادي
0.88	2.54	6 إلى 10 سنوات	
1.04	3.47	11 سنة فأكثر	
1.05	3.06	الكلية	
0.95	2.83	5 سنوات فأقل	طبيعة العمل
0.91	2.37	6 إلى 10 سنوات	
1.09	3.36	11 سنة فأكثر	
1.11	2.93	الكلية	
1.01	2.82	5 سنوات فأقل	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.96	2.36	6 إلى 10 سنوات	
1.09	3.31	11 سنة فأكثر	
1.12	2.89	الكلية	
0.85	3.06	5 سنوات فأقل	الإجراءات والسياسات
0.88	2.65	6 إلى 10 سنوات	
1.11	3.54	11 سنة فأكثر	
1.08	3.15	الكلية	
1.01	2.89	5 سنوات فأقل	العلاقات والاتصال والتواصل
0.89	2.40	6 إلى 10 سنوات	
1.09	3.43	11 سنة فأكثر	
1.12	2.98	الكلية	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المجال
0.97	2.93	5 سنوات فأقل	البيئة الخارجية
0.91	2.47	6 إلى 10 سنوات	
1.08	3.39	11 سنة فأكثر	
1.09	2.99	الكلية	

يتبين من الجدول (19)، وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير الخبرة. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، أُجري تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الخبرة على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين وقيمة ولكس لامدا
.000	58.918	55.101	2	110.202	العمل القيادي	الخبرة قيمة ولكس لامدا 0.809
.000	59.922	61.504	2	123.008	طبيعة العمل	
.000	53.108	57.259	2	114.518	المشاركة في اتخاذ القرارات	
.000	49.834	50.425	2	100.851	الإجراءات والسياسات	
.000	66.638	68.878	2	137.756	العلاقات والاتصال والتواصل	
.000	52.707	54.128	2	108.255	البيئة الخارجية	
		.935	582	544.293	العمل القيادي	الخطأ
		1.026	582	597.363	طبيعة العمل	

مصدر التباين وقيمة ولكس لامدا	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المشاركة في اتخاذ القرارات	627.488	582	1.078		
	الإجراءات والسياسات	588.910	582	1.012		
	العلاقات والاتصال والتواصل	601.565	582	1.034		
	البيئة الخارجية	597.685	582	1.027		
المجموع	العمل القيادي	654.495	584			
	طبيعة العمل	720.371	584			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	742.006	584			
	الإجراءات والسياسات	689.760	584			
	العلاقات والاتصال والتواصل	739.321	584			
	البيئة الخارجية	705.940	584			

يتبين من الجدول (20)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، عُمِلت مقارنات بعدية بطريقة شيفيه، والجدول (21) يبين نتائج ذلك.

الجدول (21) نتائج اختبار شيفيه لأثر متغير الخبرة على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات.

المجال	المتوسط 1	المتوسط 2	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
العمل القيادي	5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	.4361*	.006
	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-.4934*	.001
	6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-.9295*	.000
طبيعة العمل	5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	.4571*	.006
	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-.5248*	.001
	6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-.9819*	.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	.4672*	.006
	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-.4813*	.003
	6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-.9485*	.000
الإجراءات والسياسات	5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	.4133*	.014
	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-.4757*	.003
	6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-.8890*	.000
العلاقات والاتصال والتواصل	5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	.4971*	.002
	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-.5427*	.001
	6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-1.0397*	.000
البيئة الخارجية	5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	.4666*	.005
	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-.4560*	.004
	6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-.9226*	.000

يتبين من الجدول (21)، أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (6 إلى 10 سنوات)، ولصالح ذوي المؤهل الخبرة (5 سنوات فأقل)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)،

وكذلك كانت الفروق بين ذوي الخبرة (6 إلى 10 سنوات) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (19) ولجميع المجالات. كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير الخبرة للكلية، والجدول (22) يبين نتائج ذلك.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير الخبرة للكلية.

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	2.91	0.88
6 إلى 10 سنوات	2.45	0.85
11 سنة فأكثر	3.41	1.03
الكلية	2.99	1.05

يتبين من الجدول (22)، وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير الخبرة للكلية. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، أجرى تحليل التباين الأحادي، والجدول (23) يبين نتائج ذلك.

الجدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	117.315	2	58.658	64.187	.000
الخطأ	531.863	582	.914		
المجموع	649.178	584			

يتبين من الجدول (23)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس

ومعلميها للكلية تعزى لمتغير الخبرة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق عُملت مقارنات بعدية بطريقة شيفيه، والجدول (24) يبين نتائج ذلك.

الجدول (24) نتائج اختبار شيفيه لأثر متغير الخبرة على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلية.

المتوسط 1	المتوسط 2	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	6 إلى 10 سنوات	0.4580^*	.003
5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	-0.5015^*	.001
6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر	-0.9594^*	.000

يتبين من الجدول (24)، أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (6 إلى 10 سنوات)، ولصالح ذوي المؤهل الخبرة (5 سنوات فأقل)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي الخبرة (6 إلى 10 سنوات) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (22). وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة تزيد من فرص التعامل مع الأمور التي تحدث في المدرسة وكيفية التعاطي معها، فالخبرة تعمق معرفة الفرد، وتزيد من الالتزام الشخصي لدى المديرين برؤية المدرسة، وتعزز الإدراك الذاتي والتأمل الذاتي والإدارة الذاتية، فيغدو المدير قادرًا على اتخاذ القرارات الرشيدة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الديحاني (2013)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ الكلي في المدارس الثانوية في الكويت تبعًا لمتغير الخبرة.

4. بالنسبة إلى متغير الجنس (ذكر وأنثى): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير الجنس، والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
0.95	3.04	ذكر	العمل القيادي
1.12	3.08	أنثى	
1.05	3.06	الكلية	
1.02	2.89	ذكر	طبيعة العمل
1.17	2.95	أنثى	
1.11	2.93	الكلية	
1.08	2.81	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.15	2.95	أنثى	
1.12	2.89	الكلية	
1.00	3.11	ذكر	الإجراءات والسياسات
1.14	3.17	أنثى	
1.08	3.15	الكلية	
1.05	2.95	ذكر	العلاقات والاتصال والتواصل
1.17	3.01	أنثى	
1.12	2.98	الكلية	
0.98	2.91	ذكر	البيئة الخارجية
1.17	3.05	أنثى	
1.09	2.99	الكلية	

يتبين من الجدول (25)، وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات حسب متغير الجنس. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (26) يبين نتائج ذلك.

الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الجنس على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للمجالات.

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس قيمة هوتلنج 0.021	العمل القيادي	.261	1	.261	.233	.630
	طبيعة العمل	.484	1	.484	.392	.532
	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.625	1	2.625	2.070	.151
	الإجراءات والسياسات	.505	1	.505	.427	.514
	العلاقات والاتصال والتواصل	.463	1	.463	.365	.546
	البيئة الخارجية	2.926	1	2.926	2.426	.120
الخطأ	العمل القيادي	654.234	583	1.122		
	طبيعة العمل	719.888	583	1.235		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	739.382	583	1.268		
	الإجراءات والسياسات	689.256	583	1.182		
	العلاقات والاتصال والتواصل	738.859	583	1.267		
	البيئة الخارجية	703.014	583	1.206		
المجموع	العمل القيادي	654.495	584			
	طبيعة العمل	720.371	584			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	742.006	584			
	الإجراءات والسياسات	689.760	584			
	العلاقات والاتصال والتواصل	739.321	584			
	البيئة الخارجية	705.940	584			

يتبين من الجدول (26)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها على جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس. كما تم حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها حسب متغير الجنس للكلية، كما استخدم اختبار (ت) (t -test) لاختبار دلالة الفروق، والجدول (27) يبين نتائج ذلك.

الجدول (27) نتائج اختبار (ت) (t -test) لأثر متغير الجنس على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلية.

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
نكر	2.95	0.96	-0.846	583	.398
أنثى	3.03	1.11			

يتبين من الجدول (27)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها للكلية تعزى لمتغير الجنس. وذلك يعود إلى أن المديرين يتعرضون لنفس الدورات التدريبية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة تفعيل المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة من خلال عقد دورات متخصصة وورش عمل؛ بهدف زيادة فاعلية وكفاءة المعلمين والمديرين ليكونوا قادرين على التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها، مما ينعكس إيجاباً على مخرجاتها.
 2. إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على إنماء روح المبادرة وتقليص فرص الصراع.
 3. إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة.
 4. الاستفادة من الأدوات المستخدمة فيها بتطويرها أو استخدامها مباشرة في دراسات أخرى تستهدف مجتمعات دراسية أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر (2005). المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الإقتصاد والإدارة)، 19 (2)، 3-37.
- أبو عرب، فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة التربوية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد للنشر.
- دواني، كمال سليم (2013). القيادة التربوية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الديحاني، علي (2013). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ديري، زاهد (2011). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رسمي، محمد حسن (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.
- السعود، راتب سلامة (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق، ط1. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب سلامة (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري، ط1. عمان: دار المسيرة.

- السلمي، فهد (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- سليم، أشرف (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الصيرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعيد (2007). إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، ط3. عمان: دار المسيرة.
- عوّاد، ريم (2012). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- فيله، فاروق عبده (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفهيد، عبدالله (2009). أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في اليمن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (1997). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان: دار الجماعة.
- قموه، سحر عيسى (2008). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح العنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- قنديل، علاء محمد (2010). القيادة وإدارة الابتكار، ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- الكبيسي، عامر (1998). **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغير والمعاصرة، الدوحة: مطابع دار الشرق.**
 - المغربي، كامل (1995)، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر.**
 - الهاشمي، لوكيا ومراد، بومنقار (2014). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار الأيام.**
 - وزارة التربية والتعليم (2013، 63، 69). **التقرير الأحصائي التربوي، إدارة التخطيط التربوي، قسم نظام المعلومات التربوية (MIS)، وزارة التربية والتعليم، عمان: الأردن.**
 - وزارة التربية والتعليم (2015)، **مؤتمر التطوير التربوي، الأردن، عمان، 1-2/8/2015.**
- ب. المراجع الأجنبية:

- Campbell, J. P., et al. (1970). **Managerial Behavior Performance and Effectiveness**, McGraw- Hill Book Co. N.Y.
- Collins, J. (2006). **Aligning With Vision and Values. Leader Excellence**. 23 (4), 6.
- Forehad, G.& Glimmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. **Psychological Bulletin**, 62 (6). 362.
- Halpin, A.& Croft, D. (1963). **The Organizational Climate of Schools, Chicago: University of Chicago.**
- Halpin, A.& Croft, D., (1966). **The Organizational Climate of Schools: Theory and Research in Educational Administration**, N. Y.: Macmillan Company.
- Haykins, T. (2002). **Principal leadership and organization climate: a study of perceptions of the leadership behavior on school climate in international school.** Dissertation Abstract International, 62(11). 3639.
- Kauts, A.& Chechi, V. (2013). Leadership Behavior and Organizational Climate In Relation To School Size. **Gyanodaya**, 3 (2), 1-14.
- Kilinc, A. (2014), Examining the Relationship between Teacher Leadership and School Climate. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 14 (5), 1729- 1742.
- Likert, R., (1961). **New Patterns of Management**. N.Y.: Mc Grow-Hill Co.

- Lofland, G. (1985). **The Study of the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction of Teacher in Selected School: District of Columbia “1”**. Dissertation Abstract International. 45 (6), 466.
- Melton, R. (1975). **Human behavior at work prentice hall**, 466.
- Miller, J.& Miller, T. (2001). Educational Leadership in the New Millennium: a Vision for 2020, **Interational Journal of Leadership in Education**, 4 (2),.181-189.
- Moor, C. (2001). Good and bad school climate: Teachers perspective of their school climate, **Dalhousie Journal**, 3 (1): 865.
- Owens, R. G. (1995). **Organizational behavior in eduition**, USA: Allyn and Bacom.