

علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى  
العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس.

**The Prevailing Organizational Climate And Its Relation To  
The Level Human Relations Between Secondary School  
Teachers And Their Principals In The Capital Amman.**

إعداد:

الطالبة غدير عطا يوسف عرعر اوي

إشراف:

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في التربية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني / 2015

## تفويض

أنا الطالبة **غدير عطا يوسف عرعر اوي**، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.


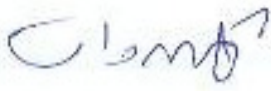
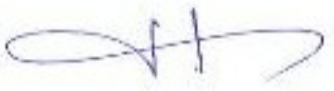
الإسم : **غدير عطا يوسف عرعر اوي**

التاريخ : 2014/12/20

التوقيع: **Ghadeer**

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس". وأجيزت بتاريخ 2014/12/20.

<u>توقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة:</u>
	أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً ورئيساً).
	أ. د. كمال نواني (عضواً).
	أ. د. أحمد العمري (ممتحناً خارجياً).

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر والدي العزيز.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها والدي العزيزة.

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركوني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري إخواني وأختي.

إلى من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات خالي العزيز الأستاذ الدكتور تحسين منصور.

إلى عصفور بيتنا الصغير الذي كنت أستمد من إبتسامته النشاط ومن عينيه القوة إبن أختي يحيى.

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

فبعد أن منّ الله عليّ بإتمام هذه الدراسة أود أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل في متابعة هذه الدراسة وإخراجها بأفضل صورة والذي لم يبخل بجهده أو نصيحتة وكان مثلاً للموجه الناصح الأمين، أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور / عبد الجبار توفيق البياتي " فجزاه الله كل خير ووفقه ومتعته بالصحة والعافية ".

كما أتقدم بعبارات الشكر إلى الأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري والأستاذ الدكتور كمال دواني لتكرمهم بقبول مناقشة جهدي المتواضع وإعطائهم الملحوظات والإرشادات النيرة وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء في الدنيا والآخرة ويجعله في ميزان حسناتهم.

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من كانت له بصمة واضحة في إتمام هذه الدراسة وإخراجها بهذه الصورة، فلهم مني أصدق مشاعر الحب والاحترام وأسأل الله العليّ القدير أن يجزي الجميع التوفيق والنجاح والتقدم لما قدموه لي من جهد وعطاء والحمد لله رب العالمين.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة</b>	
2	تمهيد
7	مشكلة الدراسة
9	هدف الدراسة وأسئلتها
10	أهمية الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
12	حدود الدراسة و محدداتها
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
14	أولاً: الأدب النظري
21	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
33	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
36	منهجية الدراسة
36	مجتمع الدراسة
37	عينة الدراسة
38	أداتا الدراسة
39	صدق الأدوات

40	ثبات الأدوات
41	إجراءات الدراسة
42	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
44	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
59	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
61	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
62	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
66	التوصيات
<b>قائمة المراجع</b>	
68	أولاً: المراجع العربية
72	ثانياً : المراجع الاجنبية
<b>ملحقات الدراسة</b>	
75	ملحقات الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
37	توزيع مجتمع معلمي المدارس الثانوية الحكومية حسب الجنس والمديرية في عمان.	.1
38	توزع عينة المعلمين والمعلمات حسب المديرية والجنس.	.2
40	معاملات ثبات أداة مستوى المناخ التنظيمي السائد ومستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين.	.3
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	.4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	.5
51	معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	.6
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	.7
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة.	.8
53	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة.	.9



54	اختبار شيفيه للفروق لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة.	.10
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	.11
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعاً لمتغير الخبرة.	.12
56	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية، تبعاً لمتغير الخبرة.	.13
57	اختبار شيفيه للفروق لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة.	.14

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	الإستبانتان بصيغتهما الأولى	.1
86	أسماء المحكمين	.2
87	الإستبانتان بصيغتهما النهائية	.3
95	كتب تسهيل المهمة	.4

## علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمّان بمستوى العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس.

إعداد:

الطالبة غدير عطا يوسف عرعر اوي

إشراف:

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس في عمّان.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة بطريقتين هما العينة العنقودية العشوائية والعينة الطبقية العشوائية إذ تم اختيار المعلمين في مديرتي تربية وتعليم، مديرية تربية لواء ماركا ومديرية تربية لواء القويسمة وكان عدد أفراد العينة (450) معلماً ومعلمة منهم (165) ذكور (285) إناث. كما تم تطوير أداتين الأولى للمناخ التنظيمي والثانية للعلاقات الانسانية حيث تم التحقق من صدقهما وثباتهما.

بعد تطبيق الأداتين على أفراد العينة وتحليل النتائج تم التوصل إلى ما يأتي:

(1) أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمّان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

- (2) أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمّان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- (3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمّان.
- (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة.
- وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان من بينها:
- (1) عقد دورات تدريبية وندوات لمديري المدارس الثانوية ومعلميها تتعلق بالمناخ التنظيمي.
  - (2) أهمية إجراء دراسة وصفية لتعرف الأسباب الكامنة وراء الدرجات المتوسطة للمناخ التنظيمي.
  - (3) قيام وزارة التربية والتعليم بدعم المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وتأكيد أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في هذه المدارس عن طريق إقامة الندوات العلمية.
  - (4) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، تتضمن متغيرات غير التي تم بحثها في هذه الدراسة.

**The Prevailing Organizational Climate And Its Relation To The  
Level Human Relations Between Secondary School Teachers  
And Their Principals In The Capital Amman.**

**By**

**Ghadeer Ata Yousef Ararawi**

**Supervisor**

**Pro. Dr. Abul Jabbar AL-Biati**

**Abstract**

This study aimed to recognize the prevailing organizational climate in the secondary schools and its relationship with human relations level between teachers and school principals in the capital, Amman.

Two types of sampling were used. The first was a random clustered sample; the second was a random stratified sample.

The sample consisted of (450) teachers in two directorate (165) were males and (285) were females.

Two questionnaires were developed. The first one to measure the prevailing organizational climate, and the second to measure human relations. Reliability and validity of instruments were calculated.

Results of the study were as follows:

1. The prevailing organizational climate in the secondary schools in the capital Amman from the point view of the teachers was medium.

2. The human relations level between teachers and principals of secondary schools in the capital Amman, from the point of view of the teachers, was medium.
3. A significant positive relationship between prevailing organizational climate in the secondary school and human relations between the teachers and principals of secondary schools in the capital Amman, from the teachers point of view at a level ( $0.05 \geq \alpha$ ).
4. A significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) of the prevailing organizational climate level in secondary schools were found according to sex and experience variables.

The study suggested a number of recommendations:

1. Organizing training program for principals of secondary schools and teachers regarding the organizational climate.
2. The necessity of conducting descriptive studies to recognize the causes of medium level obtained by the principals and teachers in the organizational climate.
3. Conduct a similar studies manipulate other stages and varieties.

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في المؤسسات التربوية لما لهذا الموضوع من أهمية في تطوير العملية التربوية بإعتبار أن أي منظمة وحدة إجتماعية مهمة تتميز جميع أعمالها وأنشطتها بالتعقيد والتشابك في كثير من المجالات.

ليس هناك ثمة اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع. ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية وذلك لأن منطوق هذا المفهوم يرتبط بالجغرافيا وبطبيعة الجو العام تبعاً لفصول السنة وبالتالي فإن استخدام هذا المفهوم إدارياً يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً (القریوتی، 2000).

يعتبر كورنل Cornell أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي عام 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات وقد ذكر ريناتو تاجيور (Rento Tagiuri) المشار إليه في (الحجي، 2001)، أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية تكوّن معاً المناخ بمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكوّن شخصية الفرد (الحجي، 2001).

أن المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما يعد أساسياً في تشكيل سلوكيات أعضائه، خاصة وأن أي موقف سلوكي يشتمل على إنسان وبيئة، كما أن سلوك أي إنسان هو دالة تفاعل ذلك الإنسان مع بيئته (الطويل، 1998).



ويمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة. وفي ضوء ذلك فقد عرفه أحمد بأنه " مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز إحدى المدارس عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الأفراد " (أحمد، 2002:55).

ولقد عرف ديفز (Davis,1981) المشار إليه في سليمان (1987) المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة، ورأى سليمان أن المناخ التنظيمي هو الإنطباع العام، والمتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها.

أما سلوكيم وهيلرايجل (Slocim&Hellrigel,1974) المشار إليهما في الشريبي (1987) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة، وقد اعتبر ارجريس (Argrris,1957) المشار إليه في محمود (1987) المناخ التنظيمي بأنه البيئة النفسية للمؤسسة.

أما أوينز (Owens,1995) فقد عرفه بأنه دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظماتهم، وعرفه العمري (El-Omari,1996) بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص الأساس لتفسير القرارات، كما تعمل على توجيه الاداء وتحديد معدلاته.

وتزداد أهمية دراسة المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة المتمثلة في المنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، حيث أن هذه التحديات تفرض على المنظمات - إذا ارادت البقاء - مزيداً من الإنفتاح والتجديد، والإبداع والتطوير (القطاونة،2000).

إن المناخ التنظيمي واحد من المفاهيم التي بموجبها ينظر لآية منظمة بأن لها ثقافة ومناخاً تنظيمياً يتكون من خصائص البيئة الداخلية، والتي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في سلوك العاملين ومن واجب الإدارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل يسهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين (القيوتي،1994).

وقد إعتبر هالبن وكروفت (Halpin&Croft,1966) أن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر هي الوضع الإجتماعي والاقتصادي لأصحاب المدارس والعاملين، والسمات الشخصية ونوعية الطلبة، وشعور الأباء تجاه المدرسة، وراتب المدرس، والسياسات التنظيمية، والمنظمة الجغرافية.

ويهدف التعرف إلى المناخ التنظيمي في المؤسسات إلى معرفة النمط السائد للمناخ التنظيمي، ودوره في تعزيز النواحي الايجابية، وتقليل النواحي السلبية والارتقاء بمستوى أداء العاملين في المؤسسة (العميان،2010). وأن هذا المناخ لا بد وأن يؤثر في متغيرات عديدة وربما يكون أحد هذه المتغيرات العلاقات الانسانية داخل المدرسة وبخاصة على المديرين والمعلمين العاملين معهم.

ويشير مصطلح العلاقات الانسانية إلى الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره من أهم عناصر الادارة والعمل والإنتاج، بل أنه العنصر الأهم في نجاح أي منظمة.

فمنذ العقد الرابع من القرن العشرين بدأ الإهتمام بدراسة العلاقات الانسانية في الادارة التربوية، وتركزت غالبية البحوث والدراسات في ميدان الادارة التربوية حول دراسة جانب العلاقات الانسانية. ولعل من أهم تلك البحوث ما قام به البرنامج التعاوني للادارة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدت تلك البحوث على أهمية العلاقات الإنسانية في الادارة التربوية، لا سيما في ميدان التعليم. فالعلاقات الإنسانية ضرورية لرجل الادارة التربوية، الأمر الذي يعني أهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية، وذلك لما لها من أثر في استعمال فعال أكثر للمصادر الإنسانية ورضا كبير عن العمل وروح معنوية أعلى، وإشباع لحاجات المرؤوسين، وإنتاجية وإنجاز أعلى (الشرفات، 2001).

ولاشك أنه مهما استخدم من نظم، ومهما استخدم من معدات ووسائل حديثة، فإنها لن تحقق أهداف المنظمة بنجاح دون وجود درجة من التفاعل بين الفرد وبيئة عمله (الطخيس، والجريتلي، 1984:285). والعلاقات الإنسانية إذا كانت إيجابية هي إثارة دافعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي المستمر (مرسي، 1986).

أما عن الفلسفة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية فهي تستند إلى مجموعة من الأسس مثل مجموعة العاملين في المنظمة تجمعهم مصلحة مشتركة بالإضافة إلى الاختلافات والفروق الفردية بين الأفراد وكذلك هناك دوافع معينة للأفراد تدفعهم للعمل، ويمكن للادارة أن تعمل على تحفيزهم من خلال هذه الدوافع مع مراعاة كرامة الأفراد العاملين من قبل الادارة ومعاملتهم بإحترام وتقدير (الصيرفي، 2007).

أن العلاقات الإنسانية السائدة في المجتمع المدرسي لها أثر في نفوس الطلبة والمعلمين، والاداريين وهذا يحتم على المديرين والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة أن يكونوا قدوة حسنة للأجيال، فسلوك المديرين مع المعلمين وسلوك المعلمين بعضهم مع بعض تؤثر بصورة غير مباشرة على سلوك الطلبة، ومن هنا على المديرين إيجاد جو من التفاعل الإنساني الذي يساعد على النمو المتكامل المبني على الصحة النفسية والاتزان العاطفي (المومني، 2008).

أن العلاقات الإنسانية عندما تسود في مدرسة، فإن ذلك ينعكس على عطاء المعلمين والعاملين فيها؛ لأن الشخص السعيد في حياته بصفة عامة أقدر على الانتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسؤولة مباشرة عن مساعدة المعلمين والموظفين على تحقيق السعادة في العمل، والعمل على تقوية العلاقات السليمة والايجابية فيما بين المعلمين.

ولذا فإن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي في

المدارس الثانوية في عمّان والعلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس.

## مشكلة الدراسة:

يعتبر أداء مدير المدرسة للمهام الموكلة به مرهوناً بشكل كبير بنوع المناخ التنظيمي الذي يتبناه ويؤدي دوره في النجاح والإخفاق الذي يصيب المسيرة التربوية لذا قد تتوقف العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمديرين على نوعية المناخ التنظيمي في المدرسة.

لاحظت الباحثة من خلال عملها في عدد من المدارس في عمّان وجود مناخات تنظيمية متنوعة في المدارس، كما لاحظت عدة مستويات من العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس والمعلمين، مما أثار لدى الباحثة سؤالاً مفاده هل هناك علاقة تربط بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية الكائنة بين المديرين والمعلمين في عمّان.

وفي ضوء ما سبق تبين أهمية العلاقات الإنسانية من ناحية النمو والتطور والتميز للمؤسسة التعليمية وكذلك الأثر البالغ للمناخ التنظيمي في المؤسسة في المدرسة على زيادة العلاقات الإنسانية عند مديري المدارس والمعلمين، مما شجع الباحثة لتعرف مدى التوافق بين الجوانب النظرية والأدبيات التربوية والإدارية والجوانب العلمية والتطبيقية في المدارس الثانوية في البيئة الأردنية.

كما جاء إختيار الباحثة لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس والمعلمين كون المدير يعتبر قمة الهرم التعليمي وكذلك دور المعلمين في ذلك، وللمدير دور مهم في نمط المناخ التنظيمي في مدرسته، ودور المناخ التنظيمي في تطوير العلاقات الإنسانية لدى المعلمين، مما ينعكس على ممارسات المعلمين التعليمية والمهنية وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

إضافة إلى أن عدة دراسات سابقة أوصت فيها بإجراء مثل هذه الدراسة، مثل دراسة الإبراهيم (1995) حيث أوصت هذه الدراسة أهمية تعزيز سلوكيات العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية، ذلك أن العلاقات الإنسانية إذا سادت المجتمع التعليمي لعبت دوراً مهماً ومحورياً في دافعية المعلمين والروح المعنوية لديهم وفي المناخ المدرسي، كما أنها تنمي الإحساس بالرضا والمبادرة نحو الإنجاز لدى المعلمين، وهذه الأمور تعمل على تحسين العمل المدرسي بحيث تتحقق الأهداف التربوية للمدرسة بكفاءة وفاعلية.

وكذلك دراسة لازيتير وأن (Lasiter&Ann,1996) حيث أوصت بأهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي سواء أكان بين المديرين أو المعلمين أو الموظفين أو بينهم جميعاً. حيث تؤثر العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي على معتقدات المعلمين، وبالتالي تؤثر على ممارستهم في العمل وتحسين أدائهم، وقد كان لدور المدير الأهمية الكبرى في المجتمع التعليمي اعتماداً على استخدامه لأساليب العلاقات الودية والإنسانية والاجتماعية.

لذا فإن هذه الدراسة محاولة بحثية لاستقصاء المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس في عمان.

## هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بالعلاقات الانسانية بين مديري المدارس والمعلمين ولتحقيق هذا الهدف فقد تم وضع مجموعة من الاسئلة وهي كما يأتي:

(1) ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين؟

(2) ما مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين؟

(3) ما العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الانسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان.

(4) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المعلمين بشأن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الانسانية السائدة بين المعلمين في عمان تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال جانبين هما:

### الأهمية النظرية:

تقدم هذه الدراسة بعداً معرفياً عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية القائمة بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين في عمّان، إذ تعتبر العلاقات الإنسانية وسمات القائد المميز، من أهم العوامل التي تؤثر في العلاقات الإنسانية لدى مديري المدرسة والمعلمين كما أن وجود مناخ تنظيمي إيجابي يمكن أن يحفز وجود علاقات إنسانية إيجابية، كما يمكن أن تزود هذه الدراسة المكتبة العربية بأدب نظري عن المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من الأدوات المعدة من قبل الباحثة لأغراض هذه الدراسة في إجراء دراسات مشابهة تتناول متغيرات أخرى.

### الأهمية التطبيقية:

من أبرز فوائد هذه الدراسة التطبيقية محاولتها للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في عمّان وعلاقته بالعلاقات الإنسانية القائمة بين مديري المدارس والمعلمين، مما يعطي مؤشراً واضحاً ودقيقاً للواقع التربوي للمدارس الثانوية في عمّان، يمكن أن يفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين قبل وأثناء الخدمة.



وقد تفيد نتائج هذه الدراسة المديرين والمعلمين من خلال معرفة مستويات أنماط المناخ التنظيمي في مدارسهم، ومستوى العلاقات الانسانية، مما يساعدهم في إعادة النظر في ممارساتهم الإدارية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية.

ومن الممكن في ضوء نتائج هذه الدراسة الميدانية على جميع المناطق التعليمية في الأردن إعطاء مؤشرات واضحة وميدانية تساعد الإداريين والتربويين على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري تلك المدارس ومعلميها المتعلقة بالمناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية.

ويمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في تشجيع إجراء بحوث جديدة على عينات أخرى في موضوعات أو مجالات تربوية متعددة.

#### مصطلحات الدراسة:

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

#### المناخ التنظيمي :

عرف المغربي (1995، 303) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبنية الداخلية".

ويعرف إجرائياً بأنه مستوى استجابة أفراد العينة على إستبانة المناخ التنظيمي التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

### العلاقات الانسانية:

"مجال من مجالات الادارة يعني بإدماج الأفراد، في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (الشالدة، 1981، 23).

وتعرف إجرائياً بأنها درجة العلاقات الانسانية بين المديرين والمعلمين كما يستجيب لها المعلمون من أفراد العينة على إستبانة العلاقات الإنسانية المعدة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

أن حدود الدراسة هي معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في عمّان الفصل الدراسي الأول في العام الدراسي 2014-2015.

### محددات الدراسة:

إن تعميم نتائج الدراسة الحالية تتم في ضوء المحددات الآتية:

- صدق أدوات الدراسة وثباتهما.
- دقة وموضوعية استجابات معلمي المدارس الثانوية في عمّان عن فقرات أدوات الدراسة.
- تشابه المجتمع الذي يدرس مع مجتمع الدراسة الحالي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة وهو المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية، والدراسات السابقة المتصلة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

#### أولاً : الأدب النظري:

تكون الأدب النظري من المفاهيم والحقائق والنظريات والمبادئ الإدارية التربوية حول متغيري الدراسة وهما المناخ التنظيمي، ومفهومه، وأهميته، وأبعاده، وعناصره، وخصائصه. والعلاقات الإنسانية، مفهومها، والدعائم التي تقوم عليها. وأخيراً العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية.

#### (1) المناخ التنظيمي :

#### مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية و سلوك المعلم ويجب على القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة أن تتحرك نحو تطوير مناخ مهني يضمن أداءً مميزاً للمديرين ومطور في العلاقات الإنسانية بينهم وبين المعلمين الذين يعملون معهم (Likret,1978).

أشار القريوتي (1994) إلى أننا إذا كنا نعجز عن تلمس المناخ التنظيمي كما نتلمس

الأشياء المادية، فإننا نستطيع دون شك الإحساس بأثره على كثير من المظاهر التنظيمية في المدارس ومعرفة آثاره، سواء كانت سلباً أم إيجاباً.

وقد عرفه روبي والباكر بأنه "تتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة" (روبي والباكر، 1995:297) .

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات للمناخ التنظيمي يظهر أنه ما زال موضع جدل بين الباحثين، وقد يرجع هذا إلى أنهم ينظرون إليه على أنه خصيصة من خصائص الأفراد، وهناك فريق ثالث ينظر إليه على أنه خصيصة من خصائص المدرسة والأفراد معاً (جوهر وعلي، 2004).

### أهمية المناخ التنظيمي:

إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة (محارمة، 1996). ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالاداء الجيد وبرضا العاملين (القريوتي، 2000).

وقد حدد عطاالله (1996) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي: إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية ومعرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم ووجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة واتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني والعدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين والمشاركة في إتخاذ القرار.

## أبعاد المناخ التنظيمي:

تعددت الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي، وتبع ذلك وجهات نظر مختلفة حول الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم. وقد تعود الاختلافات في جزء منها إلى إختلاف طبيعة العينات التي تمت دراستها من قبل مختلف الباحثين الأمر الذي جعل من الصعوبة بمكان التوصل إلى أبعاد محددة تصلح لكل أنواع المنظمات ( سليمان، 1987).

هناك تباين في تحديد الأبعاد والعناصر التي تدخل في إطار المناخ التنظيمي وقد حدد المغربي (1995) أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية وهي: مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وطبيعة عمل المؤسسة إما أن تحد من الإبداع أو تثير التحدي والتركيز على الانجاز والإنتاج وأهمية التدريب وأنماط السلطة وأسلوب التعامل بين العاملين والإدارة وأنماط الثواب والعقاب والأمن الوظيفي للعاملين.

أما دراسة جوردن (Gordan, 1979) التي أجراها لمنظمة Hay Associate في الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصلت إلى وجود ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: وضوح المنظمة وتوجيه الأداء وصنع القرارات وحيوية الجهاز وتكامل وحدات وأقسام الجهاز والتعويضات والمكافآت وأسلوب الإدارة وتنمية العنصر الإنساني.

أما ليكترت (likert) المشار إليه في (المعشر، 2001) فأشار إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة أبعاد تتمثل بنمط الإتصال، وأسلوب الرقابة، ونمط إتخاذ القرارات، وعمليات القيادة والتحفيز، والتفاعل وتحديد الأهداف.

أما ليتوين وسترينجر (Litwin&Stringer) المشار إليهما في (مكارمه، 1993) فقد أشارا إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل: البيئة التنظيمية والمسؤولية والمكافآت والمخاطرة والمودة والدفء والدعم والمعايير والصراع والانتماء والهوية وتمتاز هذه الآراء بالتجانس والاستقلالية عن بعضها البعض، ويمكن اعتمادها كمقياس أساسي للمناخ التنظيمي. وفي تصور ليتوين وسترينجر فإن نمط القيادة لا يعد بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، وإنما عاملاً مهماً في تحديد نمط المناخ التنظيمي.

### خصائص المناخ التنظيمي :

- أشار الفهيدي (2009) إلى بعض الخصائص للمناخ التنظيمي وذلك على النحو الآتي:
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
  - أن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والادراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
  - يؤثر المناخ التنظيمي في العاملين في المنظمة سلباً و إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس باية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي فيما يأتي (المغربي، 1995):

- إنه تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الإتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات، وطبيعة العمل والتكنولوجيا.
- أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها، فثقافة المنظمة تتسع لتشمل جانب البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، وجانب البعد المادي المتمثل بالنواتج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة، أو تنظيم الوحدة، أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، إذ تتعلق البيئة بما يدور خارج المنظمة وداخلها على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة على المستوى الضيق فقط.
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فيما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

## (2) العلاقات الانسانية :

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمفهوم العلاقات الإنسانية والأسس التي تقوم عليها وفيما يلي شرحاً بذلك.

### مفهوم العلاقات الانسانية:

بالنسبة لمعنى العلاقات الانسانية، فإن هناك عدة معانٍ يستخدم بها مفهوم العلاقات الانسانية، ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينه مع



تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن هنا يمكن التعرف بسهولة على الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة (الدسوقي، 2003).

للعلاقات الإنسانية مجموعة من التعريفات منها: "علاقة تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المنظمة أو بينهم وبين بعض الأفراد أو الجماعات من خارج المنظمة" (الصيروفي، 2007:11).

كما ذكر بعض علماء التربية بأن "العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره وتقوم على التبصير والافئاف" (خالد، 2005:13)

كذلك عرفها كيث ديفز (Davis, 1981) بأنها "مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا إقتصادياً ونفسياً واجتماعياً".

وتعرف العلاقات الإنسانية من الناحية السلوكية بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بعين الرضا النفسي من ناحية وتحقيق الأهداف المرغوبة من ناحية أخرى" (الفاقي، 1994:152)

كما أن العلاقات الإنسانية تحدث على شكل سلوك إداري حيث عرفت بأنها: "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد، وعلى حسن النوايا تجاه الآخرين، وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها" (بستان وطه، 1989:60)

### أسس العلاقات الإنسانية

إن الأساس هو الركيزة التي يبنى عليها الشيء، ولكل شيء أساس فالعلاقات الإنسانية مبنية على أسس ومبادئ تحكمها وخاصة فيما يتعلق بالتنظيمات التربوية، ومن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بصفة عامة ما يلي (بستان وطه، 1989):

- الإيمان بقيمة الفرد ويعني هذا أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب إحترامها.
- المشاركة والتعاون وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي.
- العدل في المعاملة ويعني هذا أن يعامل المدير أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة.
- التحديث والتطوير.

أما الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية فهي

(الفتحي، 1999):

- إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف.
- معاملة منسوبي المدرسة من الإداريين والمعلمين والطلاب والعمال باحترام.
- السعي لإيجاد بيئة تربوية يسودها الود والأخاء في المدرسة.
- جعل المعلمين والعاملين والتلاميذ في المدرسة على دراية بما يحدث.
- إشراك المعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تخصهم.
- مساعدة العاملين والمعلمين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم.
- إشعار المعلمين والعاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الطلاب.
- تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتهانها.

#### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم

تصنيفها في محورين هما:

- الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي.
  - الدراسات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية.
- وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي يمكن أن تقع ضمن هذين المحورين:

## 1) الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي .

دراسة **عماد الدين (1985)** هدفت إلى التعرف لتصورات العاملين في الوزارة في أي دولة للمناخ التنظيمي، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل الجنس، والمستوى الإداري والخبرة الوظيفية على تصورات العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي. وقد استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة استبانة تم تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (226) فرداً من العاملين في مستويات الإدارة الثلاثة المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة نحو المناخ أنه يشكل تجاهاً عاماً سلبياً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فئتي الذكور والإناث لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة بين تصورات فئات الخبرات الوظيفية الثلاث القصيرة والمتوسطة والطويلة لصالح فئة الخبرة الطويلة ثم المتوسطة ثم القصيرة.

أما دراسة **الريبيحات (1994)** فقد هدفت إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان في اتجاهات الطلبة نحو مدارسهم من خلال التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ومدى اختلاف اتجاهات الطلبة نحو المدرسة باختلاف المناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم، إضافة إلى متغيرات أخرى مثل الجنس، وحجم المدرسة، والسلطة المشرفة، وقد استخدم الباحث إستبانتين، إستبانة وصف المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، وإستبانة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (627) معلماً ومعلمة و (778) طالباً وطالبة، أخذت بشكل عشوائي

من مجتمع الدراسة، الذي تشكل من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية، ومن معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة. واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات وتحليل التباين الأحادي. وقد أشارت النتائج إلى أن المدارس الثانوية والخاصة في تربية عمان تتوزع على أنماط المناخ التنظيمي الخمسة الاستقلالي، والمألوف، والمنضبط، والأبوي، والمغلق بنسب متفاوتة، وأن هناك فروقا دالة إحصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى إلى اختلاف المناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم.

وقد أجرى كارلين (Carlyon,1996) دراسة هدفت للكشف عن تصورات المعلمين في ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة حول المناخ التنظيمي والتعلم في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (2192) معلماً تم اختيارهم عشوائياً ليمثلوا عينة مختلفة لجميع المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية كارولينا الشمالية واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية لديهم تصورات منخفضة حول عملية التعلم والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة مقارنة مع معلمي المرحلة المتوسطة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معلمي المرحلة المتوسطة سجلوا مستويات أعلى من الأمن الوظيفي في المدرسة مقارنة مع معلمي المرحلة الثانوية. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق في تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية كارولينا الشمالية تعزى للمبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم داخل المدرسة.

دراسة **جرادات (1997)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. تم اختيار عينة طبقية عشوائية مراعية للتوزيع الجغرافي مؤلفة من (413) معلماً ومعلمة (143) مشرفاً ومشرفة وللتحقق من هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لقياس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وإستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب: علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته ثم البناء المدرسي يلي شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني. حيث أكدت على أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب: 1- علاقة المدير مع المسؤولين 2- شؤون العمل الإداري وسياسته 3- ثم البناء المدرسي، يلي ذلك شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ومن ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

وقام **بني محمد (2001)** بإجراء دراسة هدفت الكشف عن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية. وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة جرش الحكومية بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس المناخ التنظيمي السائد في المدارس. وقد اشارت النتائج الى أن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى الى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وهدفت دراسة الشيخ علي (2003) الى تعرف المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة من (260) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقه شمال عمان. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي لـ (هالبن وكروفت). وقد كشفت نتائج الدراسة ان المناخ التنظيمي السائد هو المناخ المفتوح، وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في وصف المناخ التنظيمي السائد تعزى للجنس.

وأجرت عريقات (2003) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها. وتكونت عينة الدراسة من (31) مديراً ومديرة، و(311) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، وايضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغيرات جنس المدرسة ولصالح العاملين في مدارس الذكور، والمؤهل لصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة العملية لصالح ذوي الخبرة لأكثر عشر سنوات.

وهدفت دراسة جين وهانغ (Chen & Hung,2007) إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والعلاقات الإجتماعية والروح المعنوية بين المعلمين والادارة المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة في عدد من المدارس الثانوية في

تايوان. وقد تم استخدام أداتين، كانت الأولى مقابلة، والثانية استبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية.

وقد أجرى سميث (Smith,2008) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من المدارس الثانوية الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس تم اختيارها عشوائياً من مدينة شيكاغو الأمريكية واستخدم الإستبانة لجمع المعلومات. بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ترابطية بين المناخ السائد في المدرسة والثقة التنظيمية السائدة في المدرسة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي الأهم للمعلمين كانت: الرواتب، العلاقات بين المعلمين، العلاقات مع مدير المدرسة، وتوفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدرسة.

وقامت الظفيري (2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (101) مديراً ومديرة، و (536) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين، كانت الأولى لقياس الذكاءات المتعددة، والثانية لقياس مستوى المناخ التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي مرتفع، في حين كانت أنواع الذكاءات الأخرى متوسطة، وأن مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمديرات كان متوسطاً.



## الدراسات ذات الصلة بالعلاقات الانسانية :

أجرى الربضي ( 1985 ) دراسة بعنوان: "واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراها المعلمون"، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة عمان والبالغه (76) مدرسة ثانوية، يعمل فيها ( 1963 ) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة البحث من ( 380 ) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية في عمان، بواقع ( 5 ) معلمين عند كل مدير أو مديرة، وممن لهم خبرة عملية مع المدير لاتقل عن سنتين، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية؟ ما أثر اتجاه مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في مستوى أداء المدير الإداري؟ ما أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في اتجاهات مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية؟، وقد طور الربضي أداة لقياس اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة عامة وهي أن هناك علاقة قوية بين العلاقات الإنسانية والأداء الإداري لمدير المدرسة.

أما بحث الإبراهيم ( 1995 ) بعنوان " إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعالية لمديري المدارس بدولة قطر"، فقد هدف إلى التعرف على سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة البحث من (584) معلماً ومعلمة من مختلف مناطق دولة قطر تم اختيارهم عشوائياً واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وقد خلص البحث إلى العديد من النتائج أبرزها: أهمية تعزيز سلوكيات العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية، ذلك أن العلاقات الإنسانية إذا

سادت المجتمع التعليمي لعبت دوراً مهماً ومحورياً في دافعية المعلمين والروح المعنوية لديهم وفي المناخ المدرسي، كما أنها تنمي الإحساس بالرضا والمبادرة نحو الإنجاز لدى المعلمين،

وهذه الأمور تعمل على تحسين العمل المدرسي بحيث تتحقق الأهداف التربوية للمدرسة بكفاءة وفاعلية.

وأجرى لاستر وآن ( Lasiter & Ann,1996 ) بحثاً بعنوان "الإنسانيات في ثقافة مجتمعات التعليم"، وهدف إلى وصف الطرق التي تطور بها المجتمع التعليمي المهني ضمن سياق التعليم، كما وصف سمات المجتمع التعليمي والمراحل التي تطور من خلاله المعلم، وهدف كذلك إلى التحقق من معتقدات ومواقف رجالات التعليم، وتأثير ذلك على الممارسة والمنهاج، وتكونت عينة البحث من ( 8 ) مدارس ثانوية شملت (68) معلماً ومعلمة، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات وكان من أبرز نتائج هذا البحث ما يلي: أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ التعليمي سواء أكان بين المدراء أو المعلمين أو الموظفين أو بينهم جميعاً. تؤثر العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي على معتقدات المعلمين ، وبالتالي تؤثر على ممارستهم في العمل وتحسين أدائهم. كان لدور المدير الأهمية الكبرى في المجتمع التعليمي في استخدامه لأساليب العلاقات الودية والإنسانية والاجتماعية.

كما أجرى مور ( Moore,1997 ) دراسة بعنوان " طبيعة العلاقات الانسانية للطاقم التعليمي في المدارس الابتدائية في ايرلندا" . هدفت هذه الدراسة الى توضيح طبيعة العلاقات الانسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الايرلندية، وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً في مدارس ايرلندا الابتدائية، وصمم إستبانة لجمع المعلومات وكانت أبرز النتائج أن نوعية الاتصالات هي عامل هام في تحديد طبيعة نوعية العلاقات الانسانية في المدارس، كما أكدت

الدراسة أن معظم العاملين في مدارس أيرلندا الابتدائية مسرورون في مدارسهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية دافئة.

أما دراسة الشرفات (2001) فقد هدفت إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين من وجهة نظرهم، وإلى معرفة اختلاف وجهات نظر المعلمين في تلك المدارس نحو درجة أهمية ممارسة مديري مدارسهم لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي والجنس والخبرة التعليمية ومستوى مدارسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية، والثانوية الحكومية في لواء البادية الشمالية للعام الدراسي 2000-2001 والبالغ عددهم (1156)، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددها (231) معلماً ومعلمة، وقد صمم الشرفات أداة لقياس درجة أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية، وتكونت الاستبانة من (40) فقرة، وخلص البحث إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم أساسي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين، نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

أما دراسة الحربي (2001) فقد هدفت الى معرفة رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الانسانية، ومعرفة رؤية معلمي هذه المدارس لدور مديريهم في تفعيل العلاقات الانسانية، ومعرفة مدى الاختلاف بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم ورؤية معلمي هذه المدارس لذلك الدور، ومعرفة مدى الاختلاف بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الانسانية باختلاف الخبرة العملية، ونوع المؤهل الدراسي، والتدريب. وتم بناء استبانة حددت عبارتها بناء على اسئلة الدراسة، وقد استخدم المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، التي بلغ عدد افرادها (53) مديراً و(307) معلمين من منطقة المدينة المنورة التعليمية. وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الانسانية تتحدد بأربعة محاور شملتها الدراسة وهي (الاهتمام بالعاملين، والروح المعنوية، والاتصال، والمتابعة)، وأن رؤية معلمي المدارس المتوسطة لدور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية تتحدد بالمحاور الأربعة نفسها التي حددها المديرون، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس المتوسطة لدورهم في تفعيل العلاقات الانسانية ورؤية معلمي هذه المدارس لذلك الدور في جميع محاور الدراسة الاربعة. وكانت الفروق لصالح المديرين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية مديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة لدورهم في تفعيل العلاقات الانسانية؛ باختلاف الخبرة العملية، ونوع المؤهل الدراسي، والتدريب.

وأجرى **الشمراني (2001)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس، والمعلمين، وعلاقته بالتحصيل الدراسي في محافظة القنفذة بالمملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمدارس الثانوية بمحافظة القنفذة. وصممت إستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كان عالياً في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية، وأن أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية توفراً بين المديرين والمعلمين هي (الإصلاح، والقوة الحسنة، والروح المعنوية، والثقة بالنفس، والصدق) إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بين (4.4 - 4.47)، وأن درجة بعد التحفيز كانت أقل من جميع درجات أبعاد العلاقات الإنسانية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5). وظهر من استخدام معامل الارتباط؛ عدم وجود علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين، والمعلمين، والتحصيل الدراسي للطلبة.

وفي دراسة قام بها **الأشقر واللوح ومونس (2010)** هدفت للتعرف على درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبته بالجامعات الفلسطينية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن اسئلة الدراسة، وأعدوا لذلك الغرض إستبانة مكونة من (40) فقرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات الجامعة الإسلامية وجامعة القدس المفتوحة، وتكونت عينة الدراسة من (711) طالبا وطالبة. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدور ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لعامل الجنس لصالح الذكور، ولعامل الكلية لصالح الكليات الإنسانية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدور ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لعامل المعدل التراكمي بين معدلي: مقبول وجيد، في حين توجد فروق بين معدلي: مقبول وجيد جداً، بينما توجد فروق بين معدلي: مقبول وممتاز لصالح معدل مقبول، ولا توجد فروق بين معدلي: جيد وجيد جداً، في حين توجد فروق بين معدلي: جيد وممتاز لصالح جيد، وتوجد فروق بين جيد جداً لصالح جيد جداً.

كما قام سليم الزبون ومحمد الزبون وسليمان موسى (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لإسلوب العلاقات في الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدم الباحثون إستبانة لقياس درجة الإستخدام تكونت من (33) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات. وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لاسلوب العلاقات الإنسانية في الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

وقام روبي (Roby,2012) بإجراء دراسة حيث هدفت الدراسة إلى تقييم مهارات العلاقات الانسانية لدى (142) من معلمي المدارس العليا في جميع أنحاء جنوب غرب ولاية أوهايو، وتم استخدام الطريقة المسحية لإجراء الدراسة، حيث قام الباحث ببناء إستبانة مكونة

من (21) فقرة من العلاقات الانسانية المهمة. وتمت مقارنة النتائج مع الزملاء والمعلمين، كشفت النتائج أنه لا يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين لأنفسهم لمهارات العلاقات الانسانية بالمقارنة مع تصورات زملائهم.

### ملخص الدراسات السابقة

### وموقع الدراسة الحالية منها

تناولت الدراسات السابقة جانبين أساسيين هما:

أولاً: الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي مثل دراسة عماد الدين (1985) التي هدفت إلى التعرف لتصورات العاملين في الوزارة للمناخ التنظيمي، ودراسة الربيحيات (1994) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمّان في اتجاهات الطلبة نحو مدارسهم، ودراسة جرادات (1997) التي هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية مثل دراسة الإبراهيم (1995) التي هدفت إلى التعرف على سلوكيات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين من وجهة نظرهم في دولة قطر، ودراسة مور (Moore,1997) التي هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقات الإنسانية ومدى ممارستها في المدارس الابتدائية الايرلندية، ودراسة الشمراني (2001) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وعلاقته بالتحصيل الدراسي في محافظة القنفذة بالمملكة العربية السعودية.

وقد تباينت عينات الدراسة من رؤساء الأقسام والمعلمين والمديرين للمدارس الثانوية والأساسية، كما تباينت أعدادها ما بين (68) معلماً ومعلمة كما في دراسة لاستر وآن (Lasiter & Ann,1996) وبين (2192) معلماً كما في دراسة كارلين (Carlyon,1996).

في حين أن هذه الدراسة استخدمت العينة الطبقية العشوائية ومقدارها (450) معلماً ومعلمة، كما استخدمت طريقة المعاينة العنقودية العشوائية في اختيار مديرتين للتربية والتعليم من مديريات عمّان.

ومثل الدراسات السابقة التي استخدمت الإستبانة لمعرفة المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية كما في دراسة الشمراني (2001)، ودراسة الأشقر واللوح ومونس (2010)، طورت الباحثة إستبانتين لغرض التعرف على علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي الدراسة، وكيفية التحقق من صدقهما وثباتهما، والوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والخطوات الإجرائية لتنفيذ البحث، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

#### منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، لتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ لكونه المنهج العلمي المناسب لتحقيق هذا الهدف.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في عمّان وعددهم (18595) معلماً ومعلمة، بلغ عدد المعلمين (7083) معلماً، وعدد المعلمات (11512) معلمة موزعين على المديرية التسعة: مديرية لواء قصبة عمّان ومديرية لواء الجامعة ومديرية لواء سحاب ومديرية لواء القويسمة ومديرية لواء ماركا ومديرية لواء وادي السير ومديرية لواء ناعور ومديرية لواء الحيزة ومديرية لواء الموقر، للعام الدراسي 2014-2015، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية في عمّان.

### الجدول (1)

توزيع مجتمع معلمي المدارس الثانوية الحكومية حسب الجنس والمديرية في عمان.

الرقم	مديريات التربية	ذكور	إناث	المجموع
1	لواء قصبة عمان	1578	2412	3990
2	لواء الجامعة	589	1037	1626
3	لواء سحاب	343	495	838
4	لواء القويسمة	921	1755	2676
5	لواء ماركا	1883	2959	4842
6	لواء وادي السير	519	860	1379
7	لواء ناعور	383	686	1069
8	لواء الجيزة	520	803	1323
9	لواء الموقر	347	505	852
	المجموع	7083	11512	18595

المصدر (توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والجنس والملكية لعام 2014 – 2015، وزارة التربية والتعليم)

#### عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة المعاينة الإحصائية الأتية:

- استخدام العينة العنقودية العشوائية حيث تم إختيار مديريتين من مديريات محافظة عمان وقد تم اختيار مديرية تربية لواء ماركا ومديرية تربية لواء القويسمة.
- استخدام العينة الطبقية العشوائية لاختيار المعلمين من الجنسين ضمن هاتين المديريتين.

وفي ضوء ذلك تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ضمن هاتين المديريتين، وقد استخدم جدول تحديد الحد الأدنى للعينة الذي أعده بارتليت وكوترليك وهيجنز (Bartlet, Kotrlik & Higgins, 2001, 48)، وهي موضحة في الجدول (2):

### الجدول (2)

توزيع عينة المعلمين والمعلمات حسب المديرية والجنس.

المجموع	معلمات	معلمين	المديرية
200	132	68	لواء القويسمة
250	153	97	لواء ماركا
450	285	165	المجموع

### أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن أسئلتها تم تطوير استبانتيين هما:

(1) إستبانة المناخ التنظيمي بالاستفادة من دراسات الظفيري (2010)، ودراسة أبو حجيبة (2010).

(2) إستبانة العلاقات الإنسانية بالاستفادة من دراسات الشرفات (2001)، ودراسة عباينة (2007).

## صدق الاداتين

قامت الباحثة بعرض الاداتين بصورتيهما الأولية. (ملحق "1") على لجنة من المحكمين عددها (7) من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال الادارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية. (ملحق "2") للتأكد من صدق الاداتين من حيث:

- مدى مناسبة الإختبار لمديري المدارس.
  - مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة فيهما.
  - مدى وضوح فقرات الاداتين.
  - أية ملاحظات أو إضافات تثري الاختبارين من قبل اللجنة.
- ومن ثم الاخذ بملاحظاتهم ، ووضع الاداتين بصورتها النهائية.

وقد كانت الاداة الأولى بصيغتها الأولية تتألف من (57) فقرة والاداة الثانية الخاصة بالعلاقات الإنسانية تتألف (43) فقرة وقد تم قبول الفقرات التي أيدها %80 من المحكمين وتم حذف الفقرات التي أيدها %50 فاقل من المحكمين أما الفقرات الأخرى فقد تم تعديلها وبذلك أصبحت الاداة الأولى الخاصة بالمناخ التنظيمي تتألف من (40) فقرة بعد حذف (17) فقرة منها لم يؤيدها أكثر من %50 والاداه الثانية الخاصة بالعلاقات الانسانية تتالف من (36) بعد حذف (7) فقرات منها لم يؤيدها أكثر من %50. (الملحق "3").

### ثبات الاداتين:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة إستطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتتي التطبيق، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت الباحثة طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، والجدول (3) يبين معاملات ثبات الإستبانة على النحو الآتي:

#### جدول رقم (3)

معاملات ثبات أداة مستوى المناخ التنظيمي السائد ومستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين

المجال	معامل ثبات الاختبار - إعادة الاختبار	كرونباخ الفا
المناخ التنظيمي السائد	0.90	0.88
العلاقات الإنسانية السائدة	0.91	0.86

يلاحظ أن معاملات ثبات أداتي الدراسة جاءت بقيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الباحثة في تطوير الاداتين.

## إجراءات الدراسة:

تمثلت إجراءات الدراسة بالخطوات الآتية:

- (1) تهيئة أدوات الدراسة.
- (2) الحصول على كتاب من رئاسة جامعة الشرق الأوسط لتسهيل مهمة الباحثة.
- (3) إختيار العينة بالطريقتين العنقودية العشوائية، والطبقية العشوائية.
- (4) تطبيق أدوات الدراسة على العينة.
- (5) جمع الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها للتحليل.
- (6) تحليل النتائج وتفسيرها وذلك باستخراج درجة كل من المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية باستخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

بذلك أصبح مقياس المتغيرات كما يأتي:

1 - 2.33 مستوى منخفض

2.34 - 3.67 مستوى متوسط

3.68 - 5 مستوى مرتفع

- (7) تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وكتابة التوصيات.

(8) كتابة التقرير النهائي للرسالة.

### المعالجة الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

(1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للإجابة عن السؤالين الأول

والثاني.

(2) معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث وتطبيق الاختبار التائي لمعرفة مستوى

دلالة هذا الاختبار.

(3) استخدام الاختبار التائي لمعرفة الفروق حسب الجنس وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق

حسب المؤهل العلمي والخبرة واستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه هذه الفروق في حالة

وجودها.

(4) معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ الفا للتحقق من ثبات الاداتين.



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
40	يقضي المعلمون وقتاً اضافياً مع الطلبة الذين لديهم مشكلات خاصة	4.02	0.95	1	مرتفع
39	هناك تعليمات لكيفية استخدام الادوات التعليمية	3.91	0.95	2	مرتفع
7	تحدد واجبات المعلمين الاضافيه بوضوح	3.80	1.20	3	مرتفع
21	يعد اعداد التقارير المتعلقة بتقدم الطلبة من الاعمال التي تتطلب جهداً كبيراً	3.78	1.19	4	مرتفع
23	هناك احاديث بين المعلمين عن الحياه الخاصة بهم	3.72	1.18	5	مرتفع
22	الاعمال الكتابية تعد عبئاً ثقيلاً في المدرسة	3.69	1.23	6	مرتفع
20	تتوافر تجهيزات مدرسية للاستخدام في الغرفة الصفية	3.67	0.84	7	متوسط

متوسط	7	1.21	3.67	يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة	24
متوسط	7	1.32	3.67	هناك تداخل بين الواجبات الادارية الروتينية والواجبات التعليمية	28
متوسط	10	0.93	3.66	يوضح المدير سبب نقده للمعلمين	9
متوسط	10	0.95	3.66	ياخذ المدير بعين الاعتبار سنوات الخبرة للمعلم عند وضع تقريره	19
متوسط	12	1.15	3.57	يصل المدير الى المدرسة قبل المعلمين	8
متوسط	13	1.21	3.56	يسال المعلمون في الاجتماعات اسئلة لا معنى لها	27
متوسط	14	1.23	3.54	يتأكد المدير من الكفاءة العلمية للمعلمين في مواد تدريسهم	13
متوسط	15	1.39	3.52	يمارس المعلمون ضغطا جماعيا على المجموعات المخالفة	25
متوسط	16	1.19	3.50	يقوم المعلمون معا باعداد التقارير الادارية	15
متوسط	17	1.10	3.49	يقدم المدير خدمات شخصية للمعلمين	10
متوسط	17	1.27	3.49	يراقب المدير المعلمين للتأكد انهم يبذلون اقصى طاقتهم	5
متوسط	19	1.13	3.47	يساعد المدير في حل الخلافات بين المعلمين	6
متوسط	20	0.77	3.44	يميل المعلمون الى الانعزال في المدرسة	31
متوسط	20	1.22	3.44	يزود المدير المعلمين بافكار جديدة	17
متوسط	22	1.05	3.41	يعد الزملاء في المدرسة من الاصدقاء المقربين للمعلمين	38
متوسط	23	0.86	3.38	يقاطع المعلمون بعضهم بعضا في اثناء الاجتماعات	30
متوسط	24	0.88	3.36	يقوم المدير باطلاع المعلمين على نتائج زيارة المشرف التربوي	16
متوسط	24	1.32	3.36	يتخذ المدير جميع القرارات المتعلقة بالمدرسة	12
متوسط	26	1.30	3.22	يسمح المدير للمعلمين بالمغادرة عندما تكون ساعات الفراغ هي الأخيرة	4
متوسط	27	0.95	3.21	يقوم المدير بمساعدة المعلمين بما هو موكل اليهم	32

متوسط	28	1.19	3.20	يتقبل معظم المعلمين في المدرسة اخطاء زملائهم	26
متوسط	29	1.21	3.18	يبقى المدير في المدرسه بعد ساعات الدوام ويساعد المعلمين في انجاز اعمالهم	11
متوسط	30	0.97	3.16	تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول اعمال دقيق	18
متوسط	31	0.93	3.15	يوضح المدير ما يريده من المعلمين	14
متوسط	32	1.02	3.11	هناك اقلية من المعلمين تعارض المدير	37
متوسط	33	1.43	3.10	يضع المدير برنامج الحصص للمعلمين	2
متوسط	34	1.24	3.02	يتحدث المدير كثيرا	1
متوسط	35	1.47	2.98	ينجز المعلمون اعمالهم بنشاط	33
متوسط	36	0.93	2.82	يقدم المدير مثالا يحتذى به للمعلمين	35
متوسط	37	0.63	2.69	مناقشة المعلمين في الاجتماع تميل للتشعب	34
متوسط	38	0.82	2.52	يستمتع المعلمون في لقاءاتهم مع بعضهم داخل المدرسة	29
متوسط	39	0.94	2.50	يوجد في المدرسة مجموعة من الكتب للاستخدام الصفي	36
متوسط	40	0.79	2.48	يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه	3
متوسط		0.42	3.36	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.36) وانحراف معياري (0.42)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.48 - 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (40) التي تنصُّ على " يقضي المعلمون وقتاً اضافياً مع الطلبة الذين لديهم مشكلات خاصة"، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (39)

التي تنصُّ على " هناك تعليمات لكيفية استخدام الادوات التعليمية " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (36) التي تنصُّ على " يوجد في المدرسة مجموعة من الكتب للاستخدام الصفي " بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنصُّ على " يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه. " بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثاني: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	تسامح المدير في بعض الاخطاء مع المعلمين يحسن من المناخ التربوي في المدرسة	3.93	1.44	1	مرتفع
33	تشجيع المدير للمعلمين على اجراء البحوث والدراسات الميدانية بتوفيره الامكانيات اللازمة لذلك	3.85	1.17	2	مرتفع
29	توخي المدير للموضوعية في تقديره لجهود المعلمين	3.83	1.03	3	مرتفع
1	يقدر المعلمون شكر المدير لهم خطيا على جهودهم	3.82	1.17	4	مرتفع
2	يشجع المدير المعلمين باشراكهم في دورات تدريبية لتطوير مقدرتهم	3.82	1.24	4	مرتفع

مرتفع	6	1.49	3.82	يقدر المدير قدرات المعلمين التعليمية عندما يفوضهم للقيام بالاعمال المدرسية	12
مرتفع	7	1.41	3.79	التزام المدير بمبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة ينعكس ايجابيا على تقليل نسبة الخلافات بين المدير والمعلمين	13
مرتفع	8	1.26	3.74	احترام المدير لخصوصيات المعلمين يشعرون بالرضا عن عملهم	25
مرتفع	9	1.26	3.73	اشراك المدير المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة يوفر الشعور بتحقيق الذات لهم	5
مرتفع	9	1.35	3.73	يعمل المدير على حل الخلافات بين المعلمين بطريقة عادلة لاشباع رغبتهم بالامن	3
مرتفع	11	1.17	3.72	يتبنى المدير الادارة الديمقراطية مع المعلمين	35
مرتفع	12	1.44	3.69	حرص المدير على حل مشكلات غياب المعلمين بشكل موضوعي يؤدي الى التزام المعلمين الدقيق بمواعيد العمل	11
متوسط	13	1.22	3.65	ادراك المدير لحق المعلمين في التعبير عن ارائهم وافكارهم بحرية	7
متوسط	14	1.26	3.65	تجنب المدير التسرع في اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل الوظيفي	10
متوسط	15	1.20	3.64	متابعة المدير لمنجزات المعلمين في التعليم يجعل المعلمين يشعرون بالتقدير	8
متوسط	15	1.35	3.64	يسعى المدير لمعرفة ردود افعال المعلمين اتجاه القرارات الادارية في المجالس الرسمية يشعر المعلمين بالراحة النفسية	4
متوسط	17	1.16	3.63	تقديم المدير للمشورة والنصح للمعلمين في الصعوبات التي تواجههم في التعامل مع المواقف التعليمية	32
متوسط	18	1.08	3.62	يعمل المدير على تأكيد فهم السلوك الانساني للمعلمين	36
متوسط	19	1.29	3.61	اشعار المدير للمعلمين بانهم فريق عمل يسعى لتحقيق اهداف المدرسة	9
متوسط	20	1.45	3.60	تبنى المدير لمعايير واضحة لتقييم مستويات الاداء يزيد من قناعة المعلمين بالعمل المدرسي	19

متوسط	21	1.00	3.58	منح المدير الحرية للمعلمين في تطبيق اساليب جديدة في العمل	30
متوسط	22	1.28	3.55	اقامة المدير علاقات طيبة مع المعلمين داخل المدرسة يدفعهم للعمل	26
متوسط	23	1.27	3.54	اتاحة الفرصة للمعلمين بالعمل معا في المدرسة فيما يخص المنهاج	6
متوسط	24	1.23	3.51	اتاحة المدير للمعلمين حرية تبادل الزيارات الصفية	24
متوسط	25	1.41	3.49	ثناء المدير على عمل المعلمين الجيد يرفع من انتاج المعلمين التعليمي	17
متوسط	25	1.42	3.49	اشراك المدير للمعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل يشعروهم بضرورة الالتزام بالقرارات	23
متوسط	27	1.43	3.47	تجنب المدير اي تهديدات غير ضرورية يزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين	20
متوسط	28	1.33	3.42	تقدير المدير لجهود المعلمين التربوية	27
متوسط	28	1.54	3.42	اشاعة المدير لروح التعاون بين المعلمين بتاكيده على العمل بروح الفريق	14
متوسط	30	1.43	3.36	استعداد المدير للمساعدة في العمل وقت الضرورة يسهم في رضا المعلمين عن حسن ادارته	22
متوسط	31	1.34	3.35	ثقة المدير بالمعلمين في اثناء تادية عملهم بمنحهم حرية استخدام اساليب تعليمية مناسبة يرفع من درجة الالتزام بالعمل	15
متوسط	32	1.53	3.33	حرص المدير على معرفة مدى قناعة المعلمين بالعمل الذي يقومون به	21
متوسط	33	0.86	3.32	يتعرف المدير على حاجات المعلمين الفنية والتخصصية	34
متوسط	34	1.22	3.30	اتاحة المدير الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقا للانظمة المدرسية	28
متوسط	35	1.32	3.13	متابعة المدير لاثر قراراته التي يتخذها داخل المدرسة تؤثر ايجابيا في تحقيق الذات لدى المعلمين	16
متوسط	36	1.12	3.03	مساعدة المدير للمعلمين في اختيار نشاطات لامنهجية وفق اهتمامهم	31
متوسط		0.70	3.58	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.58) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنصُّ على "تسامح المدير في بعض الاخطاء مع المعلمين يحسن من المناخ التربوي في المدرسة، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.44) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) التي تنصُّ على "تشجيع المدير للمعلمين على اجراء البحوث والدراسات الميدانية بتوفيره الامكانيات اللازمة لذلك" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنصُّ على "متابعة المدير لاثر قراراته التي يتخذها داخل المدرسة تؤثر ايجابيا في تحقيق الذات لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.32)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنصُّ على "مساعدة المدير للمعلمين في اختيار نشاطات لامنهجية وفق اهتمامهم" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثالث: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والجدول (6) يبين هذه النتائج:



### الجدول (6)

معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقات الإنسانية السائدة	المجال	
0.987**	معامل الارتباط	المناخ التنظيمي السائد
0.000	مستوى الدلالة	

\*\*دال إحصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.987) وبمستوى دلالة (0.000) .

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المعلمين بشأن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

اولاً: المناخ التنظيمي السائد:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استجابات افراد العينة عن

المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)

ويظهر الجدول (7) ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	165	3.26	0.44	6.977	*0.000
إنثى	285	3.53	0.30		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت في المناخ التنظيمي السائد (6.977) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

### 2. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	245	3.05	0.27
من 5-أقل من 10 سنوات	148	3.63	0.11
10 سنوات فأكثر	57	3.99	0.13
المجموع	450	3.36	0.42

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ

التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعاً لمتغير الخبرة: حيث حصل أصحاب فئة (10)

سنوات فاكثراً على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99)، وجاء أصحاب فئة (من 5- أقل

من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة

(أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.05). ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way

ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (9):

### الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس  
الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	57.171	2	28.585	621.545	*0.000
داخل المجموعات	20.558	447	0.046		
المجموع	77.729	449			

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى

قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (621.545)، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق:

### الجدول (10)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
		3.99	3.63	3.05
10 سنوات فاكثر	3.99	-	0.36	*0.94
من 5-أقل من 10 سنوات	3.63		-	*0.58
أقل من 5 سنوات	3.05			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (10 سنوات فاكثر) وفئة (من 5-أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) في المناخ التنظيمي السائد.

ثانياً: العلاقات الانسانية السائدة بين المعلمين والمديرين:

**(1) متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية

السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)

ويظهر الجدول (11) ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	165	3.40	0.75	7.329	*0.000
إنثى	285	3.88	0.47		

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (7.329) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

### (2) متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	245	3.08	0.46
من 5-أقل من 10 سنوات	148	3.97	0.29
10 سنوات فأكثر	57	4.69	0.12
المجموع	450	3.58	0.70

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة:

حيث حصل اصحاب فئة (10 سنوات فاكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.69)، وجاء

اصحاب فئة (من 5- أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.08). ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين

المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (

One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13):

### الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين  
في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	153.996	2	76.998	526.324	*0.000
داخل المجموعات	65.393	447	0.146		
المجموع	219.389	449			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية تبعا لمتغير

الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة: إذ بلغت (526.324)، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق:

### الجدول (14)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
		4.69	3.97	3.08
10 سنوات فاكثر	4.69	-	*0.72	*1.61
من 5-أقل من 10 سنوات	3.97		-	*0.99
أقل من 5 سنوات	3.08			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فاكثر) وفئة (من 5-

أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات)، ولصالح فئة (10 سنوات

فاكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5-أقل من 10 سنوات).

## الفصل الخامس

### مناقشه النتائج والتوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء أسئلتها

وكما يأتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه "ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في

المدارس الثانوية في عمّان من وجهة نظر المعلمين؟"

حيث أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمّان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (40) التي تنصُّ على " يقضي المعلمون وقتنا اضافيا مع الطلبة الذين لديهم مشكلات خاصة ، وبمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنصُّ على " يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه." وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى أن الإجراءات التنظيمية المتبعة من قبل المدير في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لم تتضح بصورة كافية، وأن مفهوم المناخ التنظيمي لديهم لم يتعمق للمستوى المطلوب، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين ينظرون إلى انماط المناخ التنظيمي على أنها تحد من صلاحياتهم وممارسة ادارتهم بالطريقة التي اعتادوا عليها تجعل من الصعب عليه بمكان أن يمنح المعلمين الحرية في ادارة صفوفهم او اشراكهم في عمليات صنع القرار، وقد يعد ذلك تنازلاً منه عن صلاحياته وقد يعزى المستوى المتوسط لاستجابات افراد العينة عن المناخ التنظيمي السائد الى ما يسمى بالانحدار الاحصائي حيث يميل افراد العينة في استجاباتهم نحو الوسط في حالة عدم القدرة على اعطاء الاجابة المرتفعة او النخفضة المناسبة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من الظفيري (2010) وعريقات (2003) حيث جاء مستوى المناخ التنظيمي متوسطا. واختلف مع دراسة بني محمد (2001) حيث كان مستوى المناخ مرتفعا.

**ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: "ما مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين؟"**

وقد أظهرت النتائج أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنصُّ على "تسامح المدير في بعض الاخطاء مع المعلمين يحسن من المناخ التربوي في المدرسة" يقضي المعلمون وقتا اضافيا مع الطلبة الذين لديهم مشكلات خاصة"، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنصُّ على "مساعدة المدير للمعلمين في اختيار نشاطات لانهجية وفق اهتمامهم " وقد يعزى ذلك إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية ودورها في انجاح العملية التعليمية يسير باتجاه صحيح ولكن ليس بالمستوى المطلوب لهذا جاء مستوى العلاقات الانسانية متوسطا، وربما كانت بعض مرتكزات تنمية العلاقات الانسانية غير مترسخة كمبادئ وقيم واسلوب تعامل لدى الأسرة التعليمية سببا في هذه النتيجة، مثل الثقة الواجب توفرها بين المدير والمعلمين والتي جعلت المدير يقنن من الحرية الممنوحة للمعلمين في استخدام الاساليب التعليمية التي يرونها مناسبة وذلك لتمسكه باللوائح والانظمة والتعليمات

وفقا للانظمة المدرسية المعتمدة، اوربما يعزى ذلك لبعء المدير عن تلمس حاجات المعلمين او اهتمامه بالوقوف على نتائج قراراته او عدم اهتمامه بالنشاطات اللامنهجية جعل من مستوى هذه العلاقات بينهم متوسطا، وقد يعزى المستوى المتوسط لاستجابات افراد العينة عن العلاقات الانسانية السائدة الى ما يسمى بالانحدار الاحصائي حيث يميل افراد العينة في استجاباتهم نحو الوسط في حالة عدم القدرة على اعطاء الاجابة المرتفعة او المنخفضة المناسبة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحربي (2001) حيث جاء مستوى ممارسة العلاقات الانسانية لديه متوسطا، واختلف مع دراسة الشمراني (2001) حيث كان المستوى لديه مرتفعا.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: "ما العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟"

اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى أن مستوى التنظيم في المؤسسة التعليمية قد ساهم بشكل ايجابي في تنمية العلاقات الانسانية، وقد يعتبر المناخ التنظيمي التربوية الخصبة لنمو العلاقات الانسانية في داخل المجتمع التعليمي لما له من دور كبير في تذليل الصعوبات امام المعلمين من قبل ادارتهم الأمر الذي بدوره ينعكس ايجابا على

سلوك المعلمين الذين يرون في ادارتهم منصفاً لهم ومتتبعاً لاحتياجاتهم، فيأخذ المدير أو المعلم على عاتقه السعي لخلق علاقات جيدة فيما بينهم تعبيراً منهم بالامتنان لما حققته لهم

الإدارة ولما هيأتهم لهم، كما يمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية لكون كلا المتغيرين كانا بمستوى متوسط، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة جين وهانغ (Chen & Hung, 2007) ودراسة سميث (2008) حيث بينت دراساتهم وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وبين العلاقات الإنسانية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين بشأن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟"

أولاً: المناخ التنظيمي السائد بين المعلمين والمديرين

1- الفروق التي تعزى لمتغير الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعاً لمتغير الجنس، حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. قد يعزى ذلك إلى أن النساء قد يكن أكثر تأثراً من الرجال بالمبادئ والقيم التنظيمية والتي تنعكس من خلال المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس، وربما تكون هذه النتيجة جاءت لصالحهن لأن المرأة بفطرتها وميولها نحو التقيد بالتعليمات والقواعد المنبثقة عن وزارة التربية والتعليم في نجاح العملية التربوية من خلال تهيئة مناخ ملائم يتناسب إيجاباً وتعميق مفهوم التربية الحديثة التي تشجع عليه الوزارة وتؤكد عليه في جميع الدورات التي تعطى للمديرين والمعلمين.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من بني محمد (2001) ودراسة الشيخ علي (2003) حيث اظهرت دراساتهم عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، واختلفت ايضا مع دراسة عريقات (2003) التي اظهرت فروق لصالح الذكور.

## 2- الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة حيث كان الفرق لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (من 5 - أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) في المناخ التنظيمي السائد قد يعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة قد منحت المدراء والمعلمين فكرة ناضجة عن دور المناخ التنظيمي في انجاح العملية التعليمية، وربما تكون قد صقلت قدراتهم في انجاز المتطلبات الادارية بحيث اصبح المدير أو المعلم متمكنا منها اكثر من ذوي الخبرات الأقل، وايضا قد يعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأكبر قد أدركوا أهمية المناخ التنظيمي في مؤسستهم ودورها في تسهيل وتيسير مهمتهم وتحقيق غاياتهم بأسلوب يميل إلى الانفتاح والتعاون.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من عماد الدين (2008) وعريقات (2003) التي اظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأكبر. واختلفت مع دراسة بني محمد (2001) والتي اظهرت عدم وجود فروق تعزى لصالح الخبرة.

ثانياً: : العلاقات الانسانية السائدة بين المعلمين والمديرين:

### 1- الفروق التي تعزى لمتغير الجنس:

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الجنس، حيث كان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

قد يعزى ذلك إلى أن الإناث يدركن بفطرتهن أن العلاقات الانسانية السائدة في جو العمل والذي يمثل لها أسرة ثانية هو الطريقة الأمثل لإنجاح العملية التعليمية من ناحية، ولجعل هذه المهنة بالنسبة لها مهنة محتملة لا تؤثر سلبا على حياتها الأسرية، وحتى تستطيع أن تستمر بها بدون ضغوطات نفسية. وقد يعزى ذلك ايضا إلى أن الذكور يحملون بداخلهم معاني مختلفة للعلاقات الانسانية في بيئة العمل.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الشرفات (2001) والحربي (2001) والاشقر (2010) والتي اظهرت وجود فروق لصالح الذكور، واختلفت مع نتائج دراسة الزبون وآخرون (2010) والتي اظهرت عدم وجود فروق في ممارسة العلاقات الانسانية تعزى لصالح الجنس.

### 2- الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة:

اظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة حيث كان الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فاكثر) وفئة (من5-اقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع

فئة (اقل من 5 سنوات)، ولصالح فئة (10 سنوات فاكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5-اقل من 10 سنوات)، وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة قد منحت المدراء والمعلمين فكرة ناضجة عن دور العلاقات الانسانية في انجاح العملية التعليمية، بحيث برهنت لهم التجارب الشخصية خلال عملهم بأن العلاقات الانسانية المبنية على الثقة المتبادلة، واشراك الاخرين في تجاربهم الشخصية، وابداء مشاعر الشكر والتقدير، يساهم بشكل مباشر في انجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، والارتقاء بمستواها الأمر الذي يجعل من السهل عليهم انجاز متطلباتها.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الشرفات (2001) والحربي (2001) ونتائج دراسة الزبون وآخرون (2010) والتي اظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- (1) أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى إستجابة أفراد العينة من المعلمين على فقرات استبانة المناخ التنظيمي واستجابتهم على فقرات العلاقات الانسانية كان متوسطا ، مما يتطلب من الجهات المسؤولة في التربية والتعليم الاهتمام بهذين المتغيرين من خلال تنظيم وعقد دورات تدريبية واقامة ندوات لمديري المدارس الثانوية ومعلميها لكي تؤدي نتائج مثل هذه الدورات الى ارتفاع مستوى استجابة أفراد العينة.
- (2) أظهرت نتائج هذه الدراسة استجابات بمستوى متوسط للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية مما يتطلب إتخاذ اجراءات من قبل المسؤولين في مديريات التربية لتحسين هذا المناخ وكذلك العلاقات الانسانية بين المديرين والمعلمين.
- (3) بينت النتائج أن الإناث كن أكثر تجاوباً في العلاقات الانسانية من الذكور مما يعني تعزيز دور المرأة في التعليم واعطائها فرصاً أوفر لقيادة المدارس الثانوية.
- (4) أكدت هذه الدراسة على إجراء وصف مسحي ارتباطي للمناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية دون الدخول في أسباب كون الاستجابات كانت متوسطة وليست مرتفعة مما يتطلب إجراء دراسة اخرى تركز على أسباب هذه الظاهرة.
- (5) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، تتضمن نفس المتغيرات أو متغيرات اخرى لم يتم بحثها في هذه الدراسة.



## المراجع

## المراجع العربية:

الأشقر، ياسر واللوح، عصام ومونس، خالد، (2010). درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الانسانية من وجهة نظر طلابه ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 20 (1)، 405-435.

الإبراهيم، عبدالرحمن حسن، (1995). إدراك المعلمين لسلوكيات العلاقات الإنسانية المثالية والفعالية لمديري المدارس بدولة قطر. جامعة قطر: مركز البحوث القطرية.

بستان، أحمد عبدالباقي وطه، حسن جميل: مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت، دار القلم، ط 2، 1989م.

بني محمد، خلف ناصر، (2001). المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

جرادات، محمد ناظم، (1996). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر التربويين والمعلمين في محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن.

جوهر، علي صالح وعلي، علي ابراهيم، (2004). النظرية والتطبيق في الادارة التعليمية. دمياط الجديدة، مصر : دار المهندس للنشر والتوزيع.

الحجي، أحمد اسماعيل، (2001). ادارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. ط2، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحربي، فهد محمد دغيمان، (2001). دورمديري المدارس في تفعيل العلاقات الانسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

خالد، علي أحمد، (2005). الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الانسانية. القاهرة، مكتبة عين شمس.

الدسوقي، عادل حسن، (2003). العلاقات الانسانية وادارة الافراد. القاهرة، دار الجامعات المصرية.

الربضي، بدر سعيد، (1985). واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثرها في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان.

الريجات، ابراهيم شحادة، (1994). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

روبي، احمد عمر، الباكر، جمال محمد، (1995). أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجيههم نحو القوة الاجتماعية. مجلة كلية التربية، مجلد 19 (1)، ص 295-327.

الزبون، سليم عودة والزبون، محمد سليم وموسى، سليمان زياب، (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لاسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة دمشق، 26(3)، 657-693.

سليمان، مؤيد، (1987). المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، 11، 1، 37-47.

الشربيني، عبد الفتاح، (1987). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 11، 20-56

الشرفات، عبدالله، (2001). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد.

الشلادة، عوض حسين، (1981). العلاقات الانسانية ودورها في السلوك الانساني، ط1 الكويت، شركة كاظمة للنشر والتوزيع.

الشمراي، حامد محمد علي، (2001). العلاقات الانسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بمحافظة القنفذة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الشيخ علي، عائشة احمد، (2003). المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

شيخة، نادر أحمد، (2002). ادارة الوقت، الكويت، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.

الصيرفي، أحمد، (2007). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

الطويل، هاني، (1998). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان، دار وائل للنشر.

الظفيري، ياسمين هباد. مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

عريقات، سميرة، (2003). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها. (رساله ماجستير غير منشورة) جامعة القدس.

الفهيدى، عبدالله، (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم. (رساله ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.

عطالله، محمد علي، (1996). واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين. (رساله ماجستير غير منشورة) جامعه النجاح، نابلس.

عماد الدين، منى مؤتمن خليل، (1985). تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العميان، محمود، (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

العوامل، نائل، (1994). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الاردن دراسات العلوم الانسانية. 21، 239-247.

الغمري، ابراهيم، (1978). الاداري. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية 1978 ص 303-305.

الفتحي، عبدالمؤمن فرج، (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة. بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، ط1

القيوتي، محمد قاسم، (1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. 90، (5)، ص 67-111.

القرىوتي، محمد قاسم، (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات. ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطاونة، منار، (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي دراسة ميدانية للمشرفين الاداريين في الوزارات الاردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

محارمة، ثامر، (1993). تحليل المناخ التنظيمي في اجهزة الخدمة المدنية الاردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الاردنية.

محارمة، ثامر، (1996). المناخ التنظيمي في الفكر الاداري. مجلة الاداري. العدد (65) مسقط - عمان.

محمود، حسين، (1987). تحليل انماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الاردنية

مرسي، سيد، (1986). العلاقات الانسانية. القاهرة: مكتبة وهبة.

المعشر، زياد يوسف، (2001). المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة دمشق. م(17)، (1) ص 299-327.

المغربي، كامل محمد، (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم. ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المومني، واصل جميل حسين، (2008). الادارة المدرسية الفعالة موضوعات اجرائية واساسية مختارة لمديري المدارس. عمان: دار الحامد للنشر.

الهوراري، سيد، (1982). الادارة والاصول والاسس العملية. القاهرة: مكتبة عين شمس ص 329-330.

- Andrew F. Sikula, (1977). **Personal Management Ashore Course of professionals Trading and Development**, New York: John Wily and Son.
- Bartlett J. ,Kotrlik J.& Higgins, C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size survey research. **Information Technology Learning and Performance Journal**, 19(1): 43-51.
- Carlyon, Copp. 1996. Teacher's Perceptions concerning organizational climate and organizational learning inschools: Assessment and Analysis. **Journal of School Administrator**, 12(6): 111-121.
- Chen, C, Hung, J. (2007). How organizational climate andstructure affects knowledge management the social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, 27(2): 104 – 118.
- Davis, (1981). **Human Behavior at Work Organizational Behavior**, New Delhi, McGraw-Hill Publishing Company LTD.
- Edwin B. Flippo, (1976). **Principle of Personal Management, 4<sup>th</sup>**, New York MC Graw-Hill Company Inc.
- El-omari, H. (1996). Jordanians Perception Non Profit Making Organization, **Journal Of Administrative Science and Education**, 7.
- Gordan, G.&Cummins, W. (1979). **Management Climate**, Lexington Books, Toranto.

Halpin, Andrew & Croft (1966). **Theory and Research in Administration**, New York, MC Millan Company.

Hoppock, R. **Job sat is faction**, New York, Harber & Row 1935 P47.

Lasiter & Ann, (1996). Humanitas: Learning communities that transform teacher of professional culture. **Dissertation Abstract International**, 56(10).3906-A.

Likert, R., (1978). **The profile of a school: a resource for improving school Administration Manual for Questionnaire Use** (Ann Arbor, Michigan, Rensis Likert Associates – Inc, p1-3.

Moore, (1997): **Staff relation in Irish primary schools**. Ireland: education committee report.

Owens, R. (1995). **Organizational Behavior In Education**, Pllyn and Bacon, USA.

Smith, P. (2008). **Predicting Teacher Morale**. PhD Thesis the University of South Dakota, UMI, 3340606.

Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation**, New York, Johnwiley & sons p100.

الملاحق



**الملحق (1)****استبانة الدراسة بصيغتهما الاولى**

حضرة الاستاذ الدكتور ..... المحترم

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط.

ونظرا لخبرتكم وعلمكم الغزير ، ارجو قراءة فقرات هاتين الاستبانتين وابداء الراي في مدى صلاحيتها ودقتها وتعديلها ان امكن.

شاكرا لكم جهودكم الخيرة لخدمة العلم والبحث العلمي.

كل التقدير والاحترام لجهدكم الكريم

الباحثة غدير عطا عرعر اوي

جامعة الشرق الاوسط

2015

الاداة الاولى  
استبانة المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل	التعديل المطلوب
1	يتحدث المدير بشكل كبير				
2	يضع المدير برنامج الحصص للمعلمين				
3	يقوم المدير بتصحيح اخطاء المعلمين بنفسه				
4	يقرر المدير تصحيح اخطاء المعلمين بنفسه				
5	يسمح المدير بالمغادرة في ساعات الفراغ اثناء اليوم الدراسي				
6	يراقب المدير المعلمين ويؤكد انهم يبذلون اقصى طاقتهم				
7	يساعد المدير في حل الخلافات التي تحدث في العمل بين المعلمين				
8	تعليمات المدير الموضوعه لاتناقش				
9	يتم تحديد واجبات المعلمين الاضافيه بوضوح				
10	يقوم المدير بادارة الاجتماعات بشكل شخصي				
11	يحافظ المدير على المصالح الشخصية للمعلمين				
12	السكرتاريا تكون متاحة للمعلمين				
	يصل المدير الى المدرسة قبل المعلمين				
13	يحافظ المدير على المصالح الشخصية للمعلمين				
14	يوضح المدير سبب نقده للمعلمين				

				يقدم المدير خدمات شخصية للمعلمين	15
				يبقى المدير في المدرسه بعد ساعات الدوام ويساعد المعلمين في انجاز اعمالهم	16
				يتم التواصل بين المعلمين والمدير بشكل يومي	17
				يتخذ المدير جميع القرارات المتعلقة بالمدرسة	18
				يستخدم المدير النقد البناء في تعامله مع المعلمين	19
				يقوم المدير بجمع المعلمين بمجموعات صغيرة	20
				يتم التواصل بين المعلمين والمدير بشكل يومي	21
				يتناول المعلمون غذائهم في الغرفة الصفية	22
				يتأكد المدير من الكفاءة العلمية للمعلمين في مواد تدريسهم	23
				يوضح المدير ما يريده من المعلمين	24
				يتناقش المعلمين فيما بينهم عن ترك العمل داخل المدرسة	25
				يقوم المعلمون باعداد التقارير الادارية معا	26
				يقوم المدير باطلاع المعلمين على نتائج زيارة المشرف التربوي	27
				يطلع المدير على افكار جديدة ويزود المعلمين بها	28
				يتم تنظيم اجتماعات المعلمين وفق جدول اعمال دقيق	29
				ياخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة للمعلم في	30

				اثناء وضع تقريره	
				تتوافر تجهيزات مدرسية للاستخدام في الغرفة الصفية	31
				يعتبر اعداد التقارير المتعلقة بتقديم الطلبة من الاعمال التي تتطلب جهدا كبيرا	32
				في اجتماعات الهيئة التدريسية هناك شعور بضرورة انجاز العمل	33
				الاعمال الكتابية تعتبر عبء ثقيل في المدرسة	34
				هناك احاديث بين المعلمين عن الحياه الخاصة بهم	35
				المعلمون في سعي دائم للحصول على امتيازات خاصة	36
				في حاله مخالفة الراي من قبل مجموعة يمارس المعلمون ضغطا جماعيا عليهم	37
				هناك خدمات امن في المدرسة	38
				في لقاءات المعلمين غير الرسمية هناك نوع من المرح	39
				يتقبل معظم المعلمين في المدرسة اخطاء زملائهم	40
				في العمل في المدرسة يجب المشاركة في العديد من اللجان	41
				يسال المعلمون في الاجتماعات اسئلة لا معنى لها	42
				هناك تداخل بين الواجبات الروتينية والواجبات التعليمية	43
				في لقاءات المعلمين خلال الدوام يستمتع المعلمون بهذه اللقاءات	44

				45	في اثناء الاجتماعات يقاطع المعلمون بعضهم بعضا اثناء الحديث
				46	يميل المعلمون الى الانعزال في المدرسة
				47	يقوم المدير بمساعدة المعلمين بما هو موكل اليهم
				48	ينجز المعلمون اعمالهم بنشاط
				49	مناقشة المعلمين في الاجتماع يمثل للتشعب
				50	يقدم المدير قدوة حسنة ومثالا يحتذى به للمعلمين
				51	في المدرسة هناك مجموعة من الكتب للاستخدام الصفي
				52	هناك اقلية من المعلمين تعارض المدير
				53	يعتبر الزملاء في المدرسة اقرب الاصدقاء للمعلمين
				54	هناك تعليمات لاستخدام الادوات التعليمية
				55	يقوم المعلمون بقضاء وقت اضافي بعد الدوام مع الطلبة الذين لديهم مشكلات خاصة
				56	يقوم المعلمون بدعوة زملائهم لزيارتهم في البيت
				57	تتم ممارسة بعض السلوكات المزعجة في المدرسة

## الاداة الثانية

### استبانة العلاقات الانسانية

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل	التعديل المطلوب
1	تقدير المعلمين لشكر المدير لهم خطيا على جهودهم				
2	تشجيع المدير للمعلمين على تطوير قدراتهم العلمية باشرافهم في دورات تدريبية				
3	يحافظ المدير على امن المدرسة بحل الخلافات بطريقة عادلة تشبع رغبة المعلمين في الامن والطمأنينة				
4	سعي المدير لمعرفة ردود افعال المعلمين اتجاه القرارات الادراية في المجالس الرسمية يشعر المعلمين بالراحة النفسية				
5	اشراك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطالبة يوفر الشعور بتحقيق الذات لهم				
6	اتاحة الفرصة للمعلمين بالعمل معا في المدرسة فيما يخص المنهاج يشعر المعلمين بالانتماء للمدرسة				
7	ادراك المدير لحق المعلمين في التعبير عن ارائهم وافكارهم بحرية يشعر المعلمين بتحقيق الذات				
8	متابعة المدير لمنجزات المعلمين في التعليم يجعل المعلمين يشعرون بالتقدير				

				اشعار المدير للمعلمين بانهم فريق عمل يسعى لتحقيق اهداف المدرسة يجعل المعلمين يحسون بالانتماء للمدرسة	9
				تجنب المدير التسرع في اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل الوظيفي يشعر المعلمين بالطمأنينة	10
				حرص المدير على حل مشكلات غياب المعلمين بشكل موضوعي يؤدي الى التزام المعلمين الدقيق بمواعيد العمل	11
				اتاحة الفرصة من قبل المدير بتحمل المسؤولية الادارية بتقويض المعلمين القيام ببعض الاعمال الادارية يجعل المعلمين يحسون بتقدير المدير لقدرات المعلمين التربوية	12
				التزام المدير بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة يعكس ايجابيا على تقليل نسبة الخلافات بين المدير والمعلمين	13
				اشاعة المدير لروح التعاون بين المعلمين بتاكيد على العمل بروح الفريق وهذا ينتج عن زيادة الدافعية نحو العمل في المدرسة	14
				دراسة المدير للشكاوي بصورة دقيقة هذا يؤدي الى ان تسود روح الموضوعية في سلوك المعلمين	15
				حرص المدير على حل النزاعات بين المعلمين	16

				بعدل هذا يؤدي الى اشاعة جو الامن والطمانية	
				ثقة المدير بالمعلمين اثناء تادية عملهم بمنحهم حرية استخدام اساليب تعليمية مناسبة يرفع من درجة الالتزام بالعمل	17
				متابعة المدير لاثر قراراته التي يتخذها داخل المدرسة تؤثر ايجابيا في تحقيق الذات لدى المعلمين	18
				ثناء المدير على عمل المعلمين الجيد هذا يرفع من انتاج المعلمين التعليمي	19
				تسامح المدير في بعض الاخطاء مع المعلمين يحسن من المناخ التربوي في المدرسة	20
				تبني المدير لمعايير واضحة لتقييم مستويات الاداء يزيد من قناعة المعلمين بالعمل المدرسي	21
				تجنب المدير اي تهديدات غير ضرورية يزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين	22
				حرص المدير على معرفة مدى قناعة المعلمين بالعمل الذي يقومون به باستشارة المعلمين حول مجريات العمل يزيد من محبتهم للعمل	23
				استعداد المدير للمساعدة في العمل وقت الضرورة يساهم في رضا المعلمين عن حسن	24



				ادارته	
				سعي المدير لتوظيف الاهتمامات الشخصية في برامج المدرسة من خلال حصص النشاط يجعل المعلمين مخلصين في العمل	25
				اشراك المدير للمعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل هذا يشعروهم بضرورة الالتزام بالقرارات	26
				اتاحة المدير للمعلمين حرية تبادل الزيارات الصفية مما ينمي المهارات التعليمية	27
				احترام المدير لخصوصيات المعلمين بعدم التدخل فيها يجعل المعلمين يشعرون بالرضا عن عملهم	28
				اقامة المدير علاقات طيبة مع المعلمين داخل المدرسة يدفعهم للعمل	29
				تقدير المدير لجهود المعلمين التربوية بشكرهم بشكل خطي يزيد من رغبتهم بالعمل	30
				اتاحة المدير الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقا للانظمة المدرسية يزيد من مشاعر رضاهم عن العمل	31
				تسوي المدير للموضوعية في تقديره لجهود المعلمين يزيد من ولائهم للعمل	32
				منح المدير الحرية للمعلمين في تطبيق اساليب جديدة في العمل يحفزهم على الابداع في	33

				العمل	
				مساعدة المدير للمعلمين في اختيار نشاطات لامنهجية وفق اهتمامهم يزيد من قدرتهم على دعم المناهج من خلال النشاطات	34
				تقديم المدير للمشورة والنصح للمعلمين في الصعوبات التي تواجههم في التعامل مع المواقف التعليمية التي تنمي القدرة للمعلمين على تفعيل المواقف التعليمية في الصف	35
				تشجيع المدير للمعلمين على اجراء البحوث والدراسات الميدانية بتوفيره الامكانيات اللازمة لذلك يفيدهم في تطوير ادائهم	36
				اشراك المدير للمعلمين في النشاطات الصيفية في المدرسة ينمي المهارت المهنية	37
				حرص المدير على تفعيل مجلس الاءاء والمعلمين يساعدا المعلمين في تحديد النشاطات التي تربط العلوم المدرسية بطبيعة المجتمع	38
				طرح المدير الافكار التربوية الحديثة في مجالس المعلمين يزيد من قدرة المعلمين التعليمية	39
				توفير المدير للوسائل التقنية الحديثة يجعل المعلمين يبادرون الى اثراء المواد التي	40

				يدرسوها فيما توصل اليه التقدم التقني	
				يتعرف المدير على حاجات المعلمين الفنية والتخصصية	41
				يتبنى المدير الإدارة الديمقراطية مع المعلمين مما يزيد من ارتباطهم به وحبهم للاستفادة منه	42
				يعمل المدير على تأكيد فهم السلوك الانساني للمعلمين ويحسن التعامل معهم	43

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أنمار الكيلاني	الادارة التربوية	الجامعة الاردنية
2	أ.د. عباس الشريفي	الادارة التربوية	جامعة الشرق الاوسط
3	د. عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الاوسط
4	د. غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الاوسط
5	د. هاني الطويل	الادارة التربوية	الجامعة الاردنية
6	د. خالد السرحان	الادارة التربوية	الجامعة الاردنية
7	د. محمد القضاة	الادارة التربوية	الجامعة الاردنية

### الملحق (3)

#### استبانة الدراسة بصيغتهما النهائية

المعلم/ة الفاضل/ة: ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة غدير عطا عرعر اوي باجراء دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس" ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام وتطوير اداتين هما كما يأتي :

- الاداة الاولى : استبانة المناخ التنظيمي .

- الاداة الثانية : استبانة العلاقات الانسانية .

وأرجو الاجابة عن فقرات الاستبانتين بوضع اشارة (x) امام الفقرة التي ترونها مناسبة ، وتعبر عن سلوك المدير في مدرستكم ، علما ان البيانات ستبقى في عداد السرية ، ولن يطلع عليها احد سوى الباحث.

مع الاحترام والتقدير

الطالبة غدير عطا عرعر اوي

جامعة الشرق الاوسط

## المعلومات الاولية للمعلمين

(2) الاناث		(1) الذكور	1: الجنس
(3) 10 فأكثر	(2) 5- اقل من 10	(1) اقل من 5 سنوات	2: الخبرة

## الاداة الاولى

## استبانة المناخ التنظيمي

درجة المناخ التنظيمي					الفقرة	الرقم
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
					يتحدث المدير كثيرا	1
					يضع المدير برنامج الحصص للمعلمين	2
					يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه	3
					يسمح المدير للمعلمين بالمغادرة عندما تكون ساعات الفراغ هي الاخيرة	4
					يراقب المدير المعلمين للتأكد انهم يبذلون اقصى طاقتهم	5
					يساعد المدير في حل الخلافات بين المعلمين	6
					تحدد واجبات المعلمين الاضافيه بوضوح	7
					يصل المدير الى المدرسة قبيل المعلمين	8
					يوضح المدير سبب نقده	9

					للمعلمين	
					يقدم المدير خدمات شخصية للمعلمين	10
					يبقى المدير في المدرسه بعد ساعات الدوام ويساعد المعلمين في انجاز اعمالهم	11
					يتخذ المدير جميع القرارات المتعلقة بالمدرسة	12
					يتأكد المدير من الكفاءة العلمية للمعلمين في مواد تدريسهم	13
					يوضح المدير ما يريده من المعلمين	14
					يقوم المعلمون معا باعداد التقارير الادارية	15
					يقوم المدير باطلاع المعلمين على نتائج زيارة المشرف التربوي	16
					يزود المدير المعلمين بافكار جديدة	17
					تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول اعمال دقيق	18
					ياخذ المدير بعين الاعتبار سنوات الخبرة للمعلم عند وضع تقريره	19
					تتوافر تجهيزات مدرسية للاستخدام في الغرفة الصفية	20
					يعد اعداد التقارير المتعلقة بتقديم الطلبة من الاعمال التي تتطلب جهدا كبيرا	21
					الاعمال الكتابية تعد عبئا ثقيلًا في المدرسة	22

					هناك احاديث بين المعلمين عن الحياه الخاصة بهم	23
					يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة	24
					يمارس المعلمون ضغطا جماعيا على المجموعات المخالفة	25
					يتقبل معظم المعلمين في المدرسة اخطاء زملائهم	26
					يسال المعلمون في الاجتماعات اسئلة لا معنى لها	27
					هناك تداخل بين الواجبات الادارية الروتينية والواجبات التعليمية	28
					يستمتع المعلمون في لقاءاتهم مع بعضهم داخل المدرسة	29
					يقاطع المعلمون بعضهم بعضا في اثناء الاجتماعات	30
					يميل المعلمون الى الانعزال في المدرسة	31
					يقوم المدير بمساعدة المعلمين بما هو موكل اليهم	32
					ينجز المعلمون اعمالهم بنشاط	33
					مناقشة المعلمين في الاجتماع تميل للتشعب	34
					يقدم المدير مثلا يحتذى به للمعلمين	35
					يوجد في المدرسة مجموعة من الكتب للاستخدام الصفوي	36



					هناك اقلية من المعلمين تعارض المدير	37
					يعد الزملاء في المدرسة من الاصدقاء المقربين للمعلمين	38
					هناك تعليمات لكيفية استخدام الادوات التعليمية	39
					يقضي المعلمون وقتا اضافيا مع الطلبة الذين لديهم مشكلات خاصة	40

### الاداة الثانية

#### استبانة العلاقات الانسانية

الرقم	الفقرة	درجة العلاقات الانسانية				
		ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1	يقدر المعلمون شكر المدير لهم خطيا على جهودهم					
2	يشجع المدير المعلمين باشراكهم في دورات تدريبية لتطوير مقدراتهم					
3	يعمل المدير على حل الخلافات بين المعلمين بطريقة عادلة لاشباع رغبتهم بالامن					
4	يسعى المدير لمعرفة ردود افعال المعلمين اتجاه القرارات الادراية في المجالس الرسمية يشعر المعلمين بالراحة النفسية					
5	اشراك المدير المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة يوفر الشعور بتحقيق الذات لهم					
6	اتاحة الفرصة للمعلمين بالعمل معا في المدرسة فيما يخص المنهاج					

					7
				ادراك المدير لحق المعلمين في التعبير عن ارائهم وافكارهم بحرية	
				متابعة المدير لمنجزات المعلمين في التعليم يجعل المعلمين يشعرون بالتقدير	8
				اشعار المدير للمعلمين بانهم فريق عمل يسعى لتحقيق اهداف المدرسة	9
				تجنب المدير التسرع في اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل الوظيفي	10
				حرص المدير على حل مشكلات غياب المعلمين بشكل موضوعي يؤدي الى التزام المعلمين الدقيق بمواعيد العمل	11
				يقدر المدير قدرات المعلمين التعليمية عندما يفوضهم للقيام بالاعمال المدرسية	12
				التزام المدير بمبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة ينعكس ايجابيا على تقليل نسبة الخلافات بين المدير والمعلمين	13
				اشاعة المدير لروح التعاون بين المعلمين بتاكيده على العمل بروح الفريق	14
				ثقة المدير بالمعلمين في اثناء تادية عملهم بمنحهم حرية استخدام اساليب تعليمية مناسبة يرفع من درجة الالتزام بالعمل	15
				متابعة المدير لاثر قراراته التي يتخذها داخل المدرسة تؤثر ايجابيا في تحقيق الذات لدى	16

					المعلمين
					17 ثناء المدير على عمل المعلمين الجيد يرفع من انتاج المعلمين التعليمي
					18 تسامح المدير في بعض الاخطاء مع المعلمين يحسن من المناخ التربوي في المدرسة
					19 تبنى المدير لمعايير واضحة لتقييم مستويات الاداء يزيد من قناعة المعلمين بالعمل المدرسي
					20 تجنب المدير اي تهديدات غير ضرورية يزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين
					21 حرص المدير على معرفة مدى قناعة المعلمين بالعمل الذي يقومون به
					22 استعداد المدير للمساعدة في العمل وقت الضرورة يسهم في رضا المعلمين عن حسن ادارته
					23 اشراك المدير للمعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل يشعرهم بضرورة الالتزام بالقرارات
					24 اتاحة المدير للمعلمين حرية تبادل الزيارات الصفية
					25 احترام المدير لخصوصيات المعلمين يشعرون بالرضا عن عملهم
					26 اقامة المدير علاقات طيبة مع المعلمين داخل المدرسة يدفعهم للعمل
					27 تقدير المدير لجهود المعلمين التربوية

					اتاحة المدير الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقا للانظمة المدرسية	28
					توخي المدير للموضوعية في تقديره لجهود المعلمين	29
					منح المدير الحرية للمعلمين في تطبيق اساليب جديدة في العمل	30
					مساعدة المدير للمعلمين في اختيار نشاطات لامنهجية وفق اهتمامهم	31
					تقديم المدير للمشورة والنصح للمعلمين في الصعوبات التي تواجههم في التعامل مع المواقف التعليمية	32
					تشجيع المدير للمعلمين على اجراء البحوث والدراسات الميدانية بتوفيره الامكانيات اللازمة لذلك	33
					يتعرف المدير على حاجات المعلمين الفنية والتخصصية	34
					يتبنى المدير الادارة الديمقراطية مع المعلمين	35
					يعمل المدير على تأكيد فهم السلوك الانساني للمعلمين	36

الملحق (4)

الكتب الرسمية

الصفحة	الملحق	الرقم
96	كتاب رئاسة جامعة الشرق الأوسط	1
97	كتاب مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة	2
98	كتاب مديرية التربية والتعليم للواء ماركا	3

# MEU

مكتب الدراسات والبحوث  
Research and Study Office

الرقم: ٢٤/٢٣/٩/٢٠١٤  
التاريخ: ٢٠١٤/٩/٩

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،


تقوم الطالبة غدير عطا يوسف عرعراوي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الانسانية بين المعلمين ومديري المدارس وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة المنحدر في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز إلى مديرية التربية في محافظة عمان بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة لتحديد مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم شريحة التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة  
أ.د. ماهر سليم



٣  
رئيس الجامعة  
أ.د. ماهر سليم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لنواء القويسمة

٩٢٧٩  
الرقم ل ق / ١ / ٧  
التاريخ ٢٠١٦ / ١١ / ١٤  
الموافق ٢٠١٦ / ٩ / ١٥

### مديري المدارس الثانوية ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

تقوم الطالبة "غدير عطا يوسف عرعراوي" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "علاقة المناخ التعليمي المساند في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى تسهيل مهمة الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير التربية والتعليم

عائشة محمد بن محمد بن رشيد

نسخة / مدير التوثيق التعليمية والفترة  
نسخة / مدير التربية والتعليم والنقل والإشراف التربوي  
نسخة / الملف العام

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء ماركا / محافظة العاصمة



الرقم: ١٥٧١٤ / ١٣  
التاريخ: ١٤٤٥ / ١١ / ١٩  
الموافق: ٢٠٢٤ / ١٠ / ١٤

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

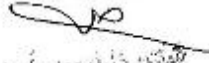
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الطالبة غدير عطا يوسف عرعراوي بإجراء دراسة عنونها "علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة/ جامعة الشرق الأوسط. ويحتاج ذلك إلى أخذ معلومات من مجتمع الدراسة.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

  
المدير العام للتربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء ماركا / محافظة العاصمة

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والتقنية  
نسخة/ ر.ق. للتدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
نسخة/ كاتبة الإشراف  
المرفقات: الأصلية