

درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل  
المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان

**The Degree of Practicing the Elements of the Organizational  
Climate Index (OCI) by the Educational Supervisors in Public  
Basic Schools from the Teachers Point of View in the  
Governorate of the Capital Amman**

إعداد

عمار صلاح الخطيب

إشراف

الدكتور محمد بني مفرج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2017/2016

## تفويض

أنا عمار صلاح الخطيب أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عمار صلاح الخطيب

التاريخ : 23/1/2017

التوقيع: 

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها ' درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعنمين في محافظة العاصمة عمان' و  
 أجازت بتاريخ 23/1/2017 م.

التوقيع

.....

.....

.....

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور محمد بني مفرج ( مشرفاً )

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي ( رئيساً )

الأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون ( ممتحناً خارجياً )

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر أولاً وأخراً، وأنت الهادي إلى سواء السبيل والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بعد أن وفقني الله سبحانه وتعالى لإتمام هذا العمل المتواضع، أتقدم بكل الشكر والامتنان للدكتور الفاضل محمد بني مفرج الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة وكان خير مثال للعالم صاحب الخلق الرفيع والمعرفة الجمة، وكما أتقدم بكامل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتوضيح الصواب لي، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي، كما أشكر جميع من ساهم في تحكيم أدوات هذه الرسالة.

الباحث

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي الغالي.....

الذي لم يبخل علي بوقته وجهده في سبيل إنجاز هذا العمل

وإلى أمي الحنونة.....

التي ساندتني ودعمتني بدعائها ودموعها وضحكتها الرائعة

وإلى زوجتي الرائعة.....

التي أضأت الحياة أمامي بنور جمالها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	قائمة الدراسة باللغة لإنجليزية
1	<b>الفصل الأول</b> <b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة
9	مشكلة الدراسة
10	هدف الدراسة وأسئلتها
10	أهمية الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
12	محددات الدراسة
13	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>
14	الأدب النظري

الصفحة	الموضوع
30	الدراسات السابقة ذات الصلة
37	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
39	<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة و الإجراءات</b>
40	منهج الدراسة المستخدم
40	مجتمع الدراسة
41	عينة الدراسة
43	متغيرات الدراسة
44	أداة الدراسة
44	صدق الأداة
44	ثبات الأداة
45	إجراءات الدراسة
46	المعالجات الإحصائية
48	<b>الفصل الرابع</b> <b>نتائج الدراسة</b>
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
65	<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الصفحة	الموضوع
74	مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الرابع
75	التوصيات
76	قائمة المراجع
76	المراجع العربية
84	المراجع الأجنبية
86	المحقات

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية	41
2	توزيع أفراد العينة حسب المديرية والجنس	42
3	توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	42
4	معاملات ثبات أداة سلوك الإشراف التشاركي	45
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً	49
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الانساني مرتبة تنازلياً	51
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الضبط والمراقبة مرتبة تنازلياً	52
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الفكري مرتبة تنازلياً	53
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	54

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الفاعلية التنظيمية مرتبة تنازلياً	56
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الانجاز مرتبة تنازلياً	57
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	59
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	60
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة	62
15	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة	63

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
86	الاستبانة بصورتها الأولية	1
90	قائمة بأسماء المحكمين	2
91	الاستبانة بصورتها النهائية	3

## الملخص

درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان

إعداد

عمار صلاح الخطيب

إشراف

الدكتور محمد بني مفرج

هدفت الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (166) معلماً ومعلمة منهم (98) معلماً، و(68) معلمة في مديرات التربية والتعليم لواء الجامعة، ولواء قسبة عمان، ولواء القويسمة.

كما تم تطوير استبانة لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة. وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وجمع البيانات، تم تحليلها إحصائياً حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

أن درجة استخدام المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان لعناصر دليل المناخ التنظيمي كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العملي لصالح فئة (البكالوريوس)، وعدم وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة

نظر المعلمين تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يأتي:

- ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية، وأصحاب المؤهلات العلمية

من فئة أقل من ماجستير على مفاهيم دليل المناخ التنظيمي وآليات عمله في الميدان

التربوي وذلك لان نتائج الدراسة الحالية أظهرت فرق في مستوى الإشراف التربوي

التشاركي لصالح فئة المعلمين من أصحاب المؤهلات البكالوريوس.

- ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمختصين في مجال الإشراف

وبخاصة مديرية الإشراف التربوي بعقد دورات تدريبية خاصة بالمشرفين التربويين

تتناول مفاهيم دليل المناخ التنظيمي وآليات عمله وتفعيله في الميدان التربوي بهدف رفع

درجة استخدام المشرفين التربويين له.

**الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي، ملعمو المدارس الأساسية.

**The Degree of Practicing the Elements of the Organizational Climate Index (OCI) by the Educational Supervisors in Public Basic Schools from the Teachers Point of View in the Governorate of the Capital**

**Amman**

Prepared by

Ammar Salah Al-Khatib

Supervised by

Dr. Mohammed Bin Mfareg

Abstract

This study aimed at investigating the degree of practicing the elements of the organizational climate index (OCI) by the educational supervisors in public basic schools from the teacher's point of view in the governorate of the capital Amman.

To achieve the objective of the study a stratified random sample consisted to (166) teachers ( 98) of them were males and(86) females were drawn in three educational directorates Al-Jama'a, Qwaisma and Qasaba Amman. One questionnaire was developed to measure the degree of practicing the elements of the organizational climate index (OCI) by the educational supervisors in public basic schools from the teacher's point of view in the governorate of the capital Amman. The validity and reliability of the questionnaire was achieved.

The findings of the study revealed that the degree of practicing the (OCI) of educational supervisors was medium. Moreover, the study revealed that there were significant differences in the degree of practicing the (OCI) from the teacher's point of view due to academic level in favor for (Baccalaureus). Finally it showed that there were no significant differences in the degree of practicing the (OCI) from the teacher's point of view due to sex variable or due to experience variable.

The recommendations of the study were:

- Organizational training programs for basic schools educational supervisors to focus on basic concepts of the organizational climate.

**Keywords: Organizational Climate Index (OCI)؛ Basic schools.**

## الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

تطورت الإدارة في مفهومها ونظرياتها وأساليبها ، وبخاصة مع تطور وتعقد المؤسسات، واتساع رقعة مهامها ومسؤولياتها وعدد العاملين فيها. وتبعاً لذلك، فقد تعددت المحاولات لصياغة نظريات ورؤى إدارية تراوحت بين النظرية التقليدية، والإنسانية، والسلوكية، ونظرية النظم وغيرها.

فكثيراً ما تسعى الإدارة المدرسية إلى إجراء الإصلاحات و إحداث التغيير لزيادة الكفاءة والفاعلية لإداراتها، إلا أن خطط الإصلاح والتغيير فيها قد تواجه بعض التحديات، الأمر الذي يتطلب من المديرين معرفة أسلوب الإدارة الأنسب لمواجهة هذه التحديات والتصدي للمشكلات التي تؤثر على الأداء والمناخ التنظيمي في المدارس (المومني، 2006).

تشير أغلب الأبحاث العربية والأجنبية إلى أن القيادة الضعيفة هي من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى ترك المعلمين لمهنتهم، وأن سلوك المدير الناجح يحفز المعلمين الطلبة على تحقيق الأهداف التعليمية.

وأصبحت مهنة التعليم توصف هذه الأيام بأنها الوظيفة الأبدية ذات الأجور القليلة والمركز الضعيف، وأصبح الجميع يتحدثون عن الانخفاض في مستوى الدافعية لدى العاملين فيها (الشيخ و سلامة، 1982).

ولأن السلوك الفردي أو التنظيمي لا ينبع من فراغ بل هو محصلة التفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من الأشياء أو الأشخاص أو غيرها من المكونات البيئية، وبالتالي فإن التعرف

على طبيعة السلوك التنظيمي وتفسيره، يستلزم تعرف الظروف المحيطة به، وهذا يعني تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة، حيث أن دراسة المناخ التنظيمي في المدارس يساعد على تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال و الملائم. (العوامل، 1995).

ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فعالاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم، ولذلك وحسب حمادات (2008) يلاحظ أن هنالك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود المنظمة وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير.

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السلبية بينه وبين القيادة في المنظمة، وتظهر العلاقة أيضاً بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام (طعامنة، 1996).

ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل صحية يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل، ويرضي العامل عن العمل ويشعر المعلم بأن ما يقوم به ليس مهنة بل هو رسالة سامية لأن على عاتق المعلم تنهض جميع مؤسسات الدولة.

إن واجب مدير المدرسة العمل على تنظيم الإمكانيات المادية، والبشرية، والأفكار، والمبادئ العلمية لخدمة العملية التربوية، بغية تحقيق الأهداف المرجوة آخذاً بعين الاعتبار مصالح العاملين ومشاعرهم، واستمرار حماسهم، فضلاً عن تنمية روح الابتكار، والانتماء للمدرسة التي يعملون بها (العويس 2002).

فالمدير الناجح هو الذي يسعى جاهداً لإيجاد مناخ إيجابي في مدرسته باستخدام جميع السبل الممكنة وعلى جميع المستويات الأكاديمية والاجتماعية والمهنية وغيرها لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

هذا الدور الذي يضطلع به المدير بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص يشير إلى أهمية الإدارة التربوية وأثرها الكبير على نجاح المنظمة، لذا يجب على مدير المدرسة عندما يمارس دوره المنوط به، أن يتبع أسلوب الحكمة في التعامل، وأن يكون القدوة الحسنة للتابعين، ليسود مناخاً إيجابياً فاعلاً.

ويمكن ملاحظة وجود اختلافات بين المدارس تبعاً لطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، ونوع وطبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين. ففي مدرسة ما يشعر المدير والمعلمون بسعادة وثقة فيما يقومون به من أعمال، وهذا الشعور ينعكس على الأداء، مما يجعل المدرسة بالنسبة للمعلمين والوقت الذي يقضونه فيها خبرة سارة. (البوهي، 1990).

ويرى الطويل (1999) أن المنظمة التي تعيش مناخاً مغلقاً أو مشوشاً تكون أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى، وذلك وكما أشار القريوتي (2000) بأن المناخ المغلق يكون عاملاً مهدداً ومتوعداً للعاملين، يتولد عنه رد فعل عكسي يؤدي إلى حدوث صراع.

فالمناخ التنظيمي هو مصطلح تبلور في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، فعرفه العميان (2002: 98) بأنه "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه المنظمات صفة الاستقرار النسبي في بيئة العمل، وتتشكل هذه الصفات نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها".

وعرفه القريوتي (2000: 77) بأنه "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثيراً".

فالمناخ التنظيمي يعد "بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك المعلمين أثناء العمل" (مصطفى، 1986 : 45).

وأشار عطاالله (1996) أهمية المناخ التنظيمي تتحدد من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

- اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
- اتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما أحمد (2008) فتؤكد على أهمية دراسة المناخ التنظيمي نظراً لازدياد التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، وكل هذه التحديات تفرض على المنظمة مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير.

ويشير الكرمي (1998) بأن المناخ التنظيمي الإيجابي هو أرض خصبة لتطوير المعلمين وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتتطور، لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين يساعد على توفير شعور الأمن والارتياح لديهم.

ويؤكد حمادات (2008) أن الوضع النفسي للأفراد والعاملين يترك أثراً كبيراً في اتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها، فقد نجد شخصاً يشعر براحة بعمله ويرفض الانتقال لعمل آخر من أجل الأجر أو الحوافز، لأن المناخ مريح ولا يمكن تعويضه.

ولأهمية المناخ التنظيمي سعى علماء التربية لبناء نماذج لقياس مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص، وحاولت هذه النماذج قياس وتطوير العلاقات والتفاعلات بين المدير والمعلمين أو المعلمين انفسهم، واي منهم مع الطلاب أو المشرفين أو مع الإدارات العليا أو غيرها. (العتيبي 2007).

فقد قام بعض الباحثين بوضع نماذج مختلفة لدراسة طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومنها ما قام به ستيرن ( Steern، 1970 ) من وضع دليل أسماه بدليل المناخ التنظيمي، (organizational climate index(OCI)،

تم بموجبه تطوير طريقة مختلفة لوصف وقياس المناخ التنظيمي، إذ وجد علاقة مهمة بين الشخصية الإنسانية وشخصية المؤسسة ويتكون هذا المقياس، والذي وضع على شكل استبيان من مجموعة من فقرات يطلب فيها من المعلم أن يستجيب بصح أو خطأ وفقاً لمدى ملاءمتها للمدرسة. (الهلول، 2011).

ويلعب المشرف التربوي دوراً مركزياً في تهيئة المناخ التنظيمي الجيد أو الإيجابي للمدرسة لما قد يتمتع به من إمكانات كبيرة تساعد في تأدية هذا الدور.

وللمشرف التربوي المتفرغ مميزات خاصة من أبرزها: تفرغه التام للعمل الإشرافي ، وتعمقه في كثير من جوانب هذا العمل ، ولا سيما فيما يتعلق بمادة تخصصه ونظريته الشمولية للعملية التربوية بحكم زيارته لعدد كبير من المدارس وتعامله مع أعداد كبيرة وأنماط متنوعة من المديرين والمعلمين والطلبة . (عياصرة، 2006).

فالمشرف التربوي يخطط لتطوير المعلم، كما المعلم يخطط لتطوير الطالب من وجهة نظره وفلسفته مع اعتماد لطرق تقليدية غير مشتركة للآخرين في اتخاذ القرارات الخاصة بتعلمهم وتطورهم بوصفهم مادة للتعلم مع إغفال لبناء شخصياتهم الرافدة والناقدة. من الأمور التي يلاحظها المعلمون أو المراقب لأحوالهم، الضغط النفسي الذي يتعرض له بعضهم أثناء العام الدراسي سواء داخل الفصل أو خارجه. ولهذا الضغط النفسي علامات، منها: (القواني، 2011).

1. الشعور بالنفور من التدريس والملل من الفصل والطلاب.
  2. انخفاض الدافعية للمشاركة في أنشطة المدرسة.
  3. عدم الاهتمام بالإعداد للدرس، وأداؤه بأقل قدر من الجهد والوقت.
  4. التأخر في الذهاب للفصل وعدم متابعة واجبات الطلاب.
  5. الإكثار من ذم الطلاب واتهامهم بالكسل وعدم الفهم.
  6. كثرة التذمر من أوضاع المدرسة وأوضاع التعليم بشكل عام.
- فالضغط النفسي حالة يشعر فيها المعلم بأن جهده يضيع سدى وليس له ثمرة وأنه يبذل كل ما عنده ولا أحد يقدر أو يستفيد، وهذه الحالة إذا لم يسارع في علاجها فقد يكون لها أثر سيء على الطلاب وعلى جو المدرسة العام. بل قد يتعدى أثرها إلى مستقبل المعلم التعليمي نفسه، بحيث تترسخ هذه النظرة فتؤثر على نظرة المعلم للطلاب والتعليم بشكل عام.

ولا يمكن إزالة ضغوط العمل في أي مؤسسة تعليمية بشكل كلي، ولكن يمكن التخفيف من حدة ضغط العمل أو إدارته من خلال عدة أساليب نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي (الترتوري، 2006):

الأسلوب الأول: الاستعداد للضغوط: بإعطاء المعلمين نظرة واقعية عن العمل الذي سيقومون به، وإخبارهم بمعدل الجهد الذي سيبدلونه لإنجاز الأعمال التي يجب عليهم أدائها، وذلك عن طريق تنظيم مجموعة من البرامج التحضيرية التي توضح الصعوبات التي يمكن أن يواجهوها.

الأسلوب الثاني: تقسيم العمل: إذا كان المعلم محملاً بأعباء عمل كثيرة، فإن تقسيم العمل بينه وبين الآخرين قد يساعد في تخفيف عبء العمل.

الأسلوب الثالث: المساندة الاجتماعية: وذلك بتفعيل فريق العمل، لمساندة المعلم الذي وقع عليه ضغطاً في عمله. أما إذا كان الضغط جماعياً فلا بد من تفعيل جميع المعلمين، والتركيز على إيضاح العبارة التالية: "إن الضغط لن يزول إلا إذا عمل الفريق كالجسد الواحد".

الأسلوب الرابع: الاختيار السليم للمعلمين عند التعيين: وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية، ومتطلبات التدريس وبيئة العمل من ناحية أخرى.

الأسلوب الخامس: رفع المهارات والقدرات: بمساعدة المعلمين على تعلم ممارسة وظائفهم بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقل، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية وتحفيز المعلمين المتميزين في أعمالهم.

وقد رأى الباحث في ضوء خبرته وعمله كمعلم في عدة مدارس أساسية أن المشرفين التربويين يحاولون قدر المستطاع أن يقوموا بتهيئة المناخ التنظيمي الجيد للمدرسة، ولكن يلاحظ

أن المشرفين التربويين يتباينون في مدى إمكانياتهم ومقدراتهم على المساهمة في توفير المناخ التنظيمي الملائم للمدرسة.

مما دفع الباحث إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي الذي وضعه ستيرن.

### مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث معلماً في المدارس الأساسية الحكومية ثم في المدارس الأساسية الخاصة الأردنية لاحظ أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس يؤثر على سير العملية التعليمية في المدارس، ويؤثر على أداء المعلمين، فقد لاحظ الباحث بأن المدارس التي يسودها جو تنظيمي جيد تتمتع بدرجة عالية من الروح المعنوية للمعلمين، و يسودها جو إيجابي بين العاملين في المؤسسة، ويلعب المشرف التربوي دوراً مهماً في توفير هذا الجو إيجابي.

وقد أوصت بعض الدراسات والبحوث السابقة على إجراء بعض الدراسات لاستقصاء استخدام المشرفين التربويين لدليل المناخ التنظيمي، كدراسة الحديدي(2003) ودراسة الكيلاني(2011)، دراسة الشيماء(2012) ومن هنا جاءت هذه الدراسة لاستقصاء درجة ممارسة المشرفين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

## هدف الدراسة و أسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة المشرفين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة؟

## أهمية الدراسة

تتأول هذا الجزء الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة، وفي ما يلي توضيح لذلك:

### 1- الأهمية النظرية:

وفرت هذه الدراسة أدباً نظرياً يتعلق بمتغير الدراسة وهو المناخ التنظيمي والذي سيؤدي إلى تزويد وإثراء المكتبة العربية بعامة، والمكتبة الأردنية بخاصة بحصيلة جديدة حول هذا

الموضوع والذي سيفيد الباحثين في تناولهم له مستقبلاً، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من الاستبانة المعدة لغرض هذه الدراسة في تصميم أدوات بحوثهم اللاحقة.

## 2- الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المشرفين التربويين لكي يؤدوا دورهم في تطوير ونمو المناخ التنظيمي للمدارس. كما يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ليتمكنوا من اختيار المشرفين التربويين ممن يتمتعون بمقدرات جيدة على توفير المناخ التنظيمي، وإعداد الدورات التدريبية الملائمة للمشرفين التربويين الذين تنقصهم المعلومات حول هذه الموضوع.

## تعريف المصطلحات:

**دليل المناخ التنظيمي:** "هو مقياس وضعه ستيرن بالتعاون مع شتاينهوف لدراسة المناخ التنظيمي في المدارس ويتكون من مجموعة من العوامل، ويكون هذا المقياس على شكل استبيان ويتكون من مجموعة من الفقرات يطلب من المعلم الإجابة عليها". دواني(2013:114).

أما التعريف الإجرائي فهو الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها ، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيه.

## حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة

العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2017

## محددات الدراسة

اشتملت محددات هذه الرسالة على دقة ونزاه وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لفقرات اداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

وكذلك مستوى الصدق والثبات للاستبانة التي طورها الباحث لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

كما أن نتائج هذه الدراسة لا تعمم إلا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المشابهة لها.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل توضيحاً للمفاهيم ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي، كما استعرض عدداً من الدراسات ذات العلاقة بمتغير هذه الدراسة وهو المناخ التنظيمي.

#### أولاً: الأدب النظري:

تتاول هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده وخصائصه وعلاقته بسلوك المعلمين والإداريين في المدرسة، وفي ما يأتي توضيح لذلك:

#### مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي عنصراً مهماً في العملية التربوية، وقد أشار القريوتي (1994) أن تلمس المناخ التنظيمي يؤدي إلى الإحساس بأثره على كثير من المظاهر التنظيمية في المدارس ومعركة آثاره، سواء كانت سلبية أم إيجابية.

وعرفه الغريب (2005: 85) "بأنه العلاقات السائدة في المواقف المختلفة كما يحس بها الفرد ويتضمن العلاقات المتشابهة بين خصائص المدرسة وطبيعة ادراك الفرد لمجموع من المؤثرات التنظيمية ، وبهذا يعتبر المناخ التنظيمي حصيلة مجموعة من الجوانب مثل الاتجاهات والسلوك والتفاعلات بين مجتمع المدرسة من إدارة و معلمين وطلاب".

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة

من السنة، واستخدم في الأدب الإداري تأكيداً على ضرورة النظر الى المنظمات من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. (القيوتي 2004).

أما زاهر (2012) فأشار بأن المناخ التنظيمي هو " استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مه وجود الرغبة الحقيقة في الاستمرار داخل المنظمة و تبني أهدافها وقيمها". ويعرفه الكبيسي (2006) بأنه " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها ، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها". ويرى أبو بكر (2005) أن المناخ التنظيمي هو " نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها ، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على ادراك اتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي"، ويرى المعشر (2001:32) أن المناخ التنظيمي هو " مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية الي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها". في حين عرفه العميان (2002:55) "بانه البيئة الاجتماعية المحيطة أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة". أما العوامل (1995:95) فقد عرفه بأنه "مجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات والفرص والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في أي منظمة". وعرفه الذنبيات (1994:34) " بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".

وأوردت عبداللطيف (2009: 55) تعريفاً آخر للمناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى، ويشمل المجالات التالية: حوافز العمل، الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات الاتصالات، واتخاذ القرارات والصلاحيات والإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني". ويرى العجمي (2008) أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بنية العمل الداخلية للمنظمة بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص تتسم بدرجة من الاستقرار والاستمرار النسبي تعبر في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها.

أما العنزي (2004) فيعرفه تعريفاً أكثر شمولاً بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا، وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة. ويؤكد هذا التعريف على دور الإدارة في خلق مناخ تنظيمي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميزة للمنظمة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى معين من الأداء.

ومن خلال التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي يرى الباحث أن هناك شبه اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول أن المناخ التنظيمي وتحليل مكوناته يتطلب بالضرورة التعامل مع العامل الإدراكي للمنظمة، وأنه مجموعة الخصائص والقيم والاتجاهات السلوكية وآثار الممارسات التي يحسها الفرد داخل المنظمة، والتي تصبغ المنظمة بصبغة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الصفات والخصائص المكتسبة التي تؤثر بالعلاقات والجو المدرسي وبالتالي تؤثر في أداء المنظمة وسلوك أعضائها.

### أهمية المناخ التنظيمي

يُعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك المعلمين أثناء العمل.

وبين جتزلر وجوبا المشار اليه في حمادات (2008، 143) أن السلوك هو وظيفة التفاعل بين البعد الإنساني والبعد المؤسسي في المنظمة، وأن الأفراد المتطابقين مع الأدوار التنظيمية التي يشغلونها تزداد فاعليتهم وكفائتهم.

وأوضح ليكيرت المشار اليه في القريوتي (2000) أن سلوك الإدارة له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات وهذه العوامل الرئيسية والأساسية يمكن أن تصنف على أنها عرضية ومتداخلة ومخرجات نهائية.

إن توفر المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة، إذ يمثل المناخ المؤسسي طريقاً شائكاً أو طريقاً سالكاً للأداء، كما أن المناخ متغير حيوي، ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات، والظروف المحيطة بالمنظمة، وبإداراتها وفرصها ومشكلاتها. العواملة (1995).

إن معرفة المناخ التنظيمي قد تكون ذات قيمة عظيمة للمدير الناجح الذي تقع عليه مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية، والمدير الواعي يمكن أن يعدل المناخ التنظيمي من خلال الممارسات الإدارية الداعية لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتدريسية.

## أبعاد المناخ التنظيمي

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هنالك تباينات بشأن تحديد العناصر أو الأبعاد التي تدخل ضمن هذا الإطار. فقد تباين الباحثون في تحديدها بتباين تصوراتهم، واختلاف بيئة العمل، واختلاف المداخل العديدة لدراسة تلك الظواهر الإدارية، وقد حدد فلييه (2005، 44) أبعاد المناخ التنظيمي بثمانية أبعاد وهي :

1. الهيكل التنظيمي : وهو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد شكلها واسمها وخصائصها ومجال عملها.
2. نظام الاتصالات: تسهم الاتصالات بشكل فعال في تحديد المناخ التنظيمي.
3. نظم وإجراءات العمل : القرارات و الأوامر التي تنظم تفعيل وتنفيذ المهام المختلفة.
4. طرق صناعة القرار: الاهتمام بسياسة المنظمة بصناعة القرار يمثل جانباً حيوياً في تكوين طبيعة المناخ التنظيمي وتطوير المنظمات.
5. العلاقات الداخلية : سواء أكانت بين العاملين أنفسهم أو المدير و العاملين والتي تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.
6. نظام الحوافز : وهو نظام تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم للطاقة القصوى.
7. تكنولوجيا العمل: وقد دخلت في جميع مجالات العمل لما لها من أهمية في المنظمات.
8. البيئة الخارجية: ولها دور مهم في طبيعة المناخ التنظيمي.

وقد حدد المغربي (1995) الأبعاد بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية وهي :

1. مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
2. متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما أن تحد من الإبداع أو تثير التحدي.
3. التركيز على الإنتاجية كأساس للمكافأة أو الترقية.
4. أنماط السلطة.
5. أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة.
6. أنماط الثواب والعقاب.
7. الأمن الوظيفي للعاملين.

وذكر الطويل (1999) عشرة أبعاد تحدد نوع المناخ العامل وذلك على النحو التالي:

1. بناء المهمة في النظام بوضع تفصيلات محددة للمهام، و الأدوار.
2. تحديد نظام المكافأة في المنظمة، بتحديد أسس العلاوات.
3. اتخاذ القرارات.
4. الإنجاز في النظام بتحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون.
5. التدريب والتطوير في النظام.
6. الأمن الوظيفي.
7. الانفتاح والمعنوية والمكانة.
8. القدرة على التكيف.
9. التقدير والدعم.
10. تحسين أداء الأفراد.

أما رباح (2008) فقد أشار إلى أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المنظمات التربوية وهي :

1- مجال الإدارة وتعاملها مع المعلمين: وهي متعلقة بالسلوك الإداري وكيفية التعامل مع

المعلمين، ومن أبعاد هذا المجال :

أ- العزلة : وهو عدم الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وتطبيق اللوائح والقوانين حرفياً.

ب- التركيز على الإنتاجية : توجيه المدير كل اهتمامه نحو إنجاز العمل، فهو دائم الإشراف

والتوجيه، وقنوات الاتصال مع المعلمين تكون باتجاه واحد.

ت- الدفع : وهو يشير إلى أن المدير يوجه نحو الإنجاز كقدوة، وليس عن طريق الإشراف

والتوجيه المباشر للمعلمين.

ث- الاعتبارية : يشير إلى اهتمام المدير بالتعامل مع المعلمين بوجد واحترام وإنسانية.

2- مجال العلاقات بين المعلمين : وهي تهتم بسلوك المعلمين مع بعضهم البعض، ومن أهم

الأبعاد التي تتدرج تحت هذا المجال هي :

أ- التباعد: يشير إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون سوية كفريق واحد متكامل.

ب- الإعاقة: يشير إلى شعور المعلمين بأن المدير يتقن كاهلهم بالأعمال الروتينية.

ت- الانتماء : يشير إلى الروح المعنوية السائدة بين المعلمين، فهم يشعرون بالرضا

والسعادة والانتماء للمدرسة، لأن حاجاتهم الاجتماعية المعنوية مشبعة، فيحققون الأعمال

المطلوبة منهم.

ث- الألفة : وهو وجود علاقات طيبة بين المعلمين، مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا والإشباع للحاجات الاجتماعية، ولكن هذا لا يعني الإحساس برضا العمل.

### خصائص المناخ التنظيمي

أشارت العديد من التعريفات السابقة إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تمثل العناصر والأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، ومن هنا فإن هذا العنوان يهدف إلى توضيح أهم العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي مع التأكيد على أن طبيعة هذه العناصر تختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر كما وردت عند (المغربي، 1995) إلى:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي أحد أهم الجوانب المكونة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الرباط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات.

ويشير (العوامل، 1994) إلى أهم متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي وهي:

أ- حجم المنظمة: ويتمثل بالنمو المباشر للمنظمة من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد

الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل

المنظمة.

ب - رسمية التنظيم: ويشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة

لسلوك الأفراد داخل التنظيم.

ج- درجة التنظيم: ويعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة

العليا.

2- سياسات واستراتيجيات التنظيم:

تحدد سياسات استراتيجيات أية منظمة الأهداف والغايات والمهام التي يسعى التنظيم إلى

تخصيصها ويؤثر مدى الترابط بين أهداف وغايات المنظمة وأهداف وغايات العاملين فيها في

خلق مناخ تنظيمي جيد، حيث يجب أن توفر سياسات المنظمة وأهدافها فرصاً أمام الأفراد

للتطور والإبداع. (الصفار، 2009).

3- نمط القيادة والإبداع:

ويشير نمط القيادة إلى مدى توجه القادة نحو التسلط أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف

والمشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة (القيوتي، 1994).

#### 4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في وحداتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المنظمة (المغربي 1995).

#### 5- نمط الاتصالات:

يؤثر نمط الاتصالات السائد في المنظمة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، فإذا كان التنظيم يميل إلى الالتزام بخطوة السلطة والتسلسل الإداري، بحيث يكون هناك اتجاه واحد للاتصالات من أعلى إلى أسفل، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل اهتمام العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يتصف بالجمود وعدم المرونة (القريوتي، 1993).

#### 6- حوافز العمل ومكافآته:

وتعتبر الحوافز من الأدوات المهمة التي تمكن القيادات الإدارية والمشرفين في المنظمة من توجيه وتنظيم سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يربط بين احتياجات الأفراد ورغباتهم وبين أهداف المنظمة (صليحة، 2010).

## المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة والمعلمين

طور كل من من هالبن وكروفت ( Halpin & Croft، 1962 ) أداة لوصف المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ويعطي هذا الاستبيان ثماني درجات فرعية، أربعا منها تتعلق بسلوك المعلمين في المدرسة، وأربعا تتعلق بسلوك المدير، وفيما يلي الأبعاد الثمانية التي تعبر عنها هذه الدرجات:

### أ- سلوك المعلمين

1- الإعاقة

2- الانفكاك

3- الروح المعنوية

4- الود

### ب- سلوك المدير

1- التأكيد على الإنتاجية

2- الحفز

3- الاعتبارية

4- الانزواء

ومن خلال الدرجات التي تحصل عليها كل مدرسة في هذه الأبعاد الثمانية، يرى هالين أنه يمكن تحرير نمط المناخ السائد فيها، وقد حدد ستة أنماط للمناخات التنظيمية في المدارس، وهي:

### 1- المناخ المفتوح

في هذا المناخ تكون الروح المعنوية للمعلمين عالية والمدير لا يحمل المعلمين فوق طاقتهم، كما انه ذو طاقة عالية مثل الجميع

### 2- المناخ الاستقلالي

يتميز هذا المناخ بحرية شبه كاملة للمعلمين لضبط أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية كما يرغبون، فالمعلمون لديهم روح معنوية عالية وإخلاص كبير نسبيا وتقل عندهم درجة التباعد بالمقابل المدير يعمل بجد بمعزل عن الآخرين، وهذا النوع يتميز بالانعزالية وقلة الاعتبار.

### 3- المناخ المنضبط

يمتاز المناخ المنضبط بجو العمل والروح المعنوية العالية، في هذا المناخ تزيد درجات لإعاقة فالمعلمون يحملون فوق طاقتهم، والتفاعل الشخصي بينهم قليل. المدير متسلط ويعمل بمعزل عن الآخرين، وهو يعمل بجد ليرى الأمور تسير بسهولة ولكن ليس بطريقة الاتصال . ويتميز هذا النوع بتأكيد الإنتاجية العالية، والإعاقة العالية، وقلة المودة.

#### 4- المناخ العائلي

وصف هذا المناخ بالجو الاجتماعي ذو الطبيعة الواحدة، فالمعلمون منفصلون بالنسبة لأعمالهم لكنهم ودودون في هذا المناخ الذي لا يركز على الإنتاجية أو الإرشاد في العمل، كما يتميز هذا المناخ بكثرة المودة وقلة الإعاقة .

#### 5- المناخ الأبوي

يتميز هذا المناخ بأن أسلوب المدير لا يحقق التوجيه الكافي بالنسبة للمعلمين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كذلك لا يوجد ترابط بين المعلمين وعادة ما يكونون منقسمين إلى جماعات أو أحزاب، والأفراد هنا لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين المبادرة للمدير الذي يأخذ دور الأب في المدرسة. كما وتسود الجماعة روح معنوية منخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع سواء بالنسبة لإنجاز العمل أو إشباع الحاجات الاجتماعية.

#### 6- المناخ المنغلق

يمتاز هذا المناخ بالفتور الذي يسود جميع الأعضاء العاملين في المؤسسة نظرا لعدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط المعلمين نحو الإنجاز المرضي للعمل. وبموجب هذا المناخ تسود الألفة بين المعلمين، بينما يتصف سلوك المدير في الشكلية في العمل، والتركيز على الإنتاجية.

وهناك بعض السمات المميزة للمناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات، ومنها

العاجز(2007):

1. التكامل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
2. إدراك الإدارة للفروق والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
3. وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.

4. دعم التطور الفردي والتقدم المهني.

5. مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة.

يعد تحسين المناخ التنظيمي وتحويله من بيروقراطي إلى ديمقراطي جزءاً من مهام المشرفيين التربويين لكونه يتعامل بشكل مباشر مع المعلمين، فنجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى مقدرة المشرف وفاعليته.

وتتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي ، والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير من القرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة ، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به ، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (البقي، 2010).

وقد طور جورج ستيرن طريقة مختلفة لوصف وقياس المناخ التنظيمي، وجد ستيرن كعالم نفسي علاقة مهمة بين الشخصية الإنسانية وشخصية المؤسسة واعتمد بذلك على عمل هنري موري والمتعلق بمفهوم ضغط الحاجة الذي يعمل على تكوين الشخصية الإنسانية من خلال التفاعل الديناميكي بين الحاجة والضغط. (الفهيد، 2009).

في ضوء هذه المفاهيم وضع ستيرن مقياسه المعروف بدليل المناخ التنظيمي (OCI) . ويتكون هذا المقياس، والذي وضع على شكل استبيان من مجموعة من فقرات يطلب فيها من المعلم أن يستجيب بصح أو خطأ وفقاً لمدى ملاءمتها لمدرسته.

أنت نتائج الدراسات التي أجريت في العديد من المدارس إلى وضع ستة عوامل يعمد عليها دليل المناخ التنظيمي في قياسه للمناخ المدرسي. يصنف المقياس مناخ المدرسة إلى نوعين : مناخ يتميز بالتركيز على الضبط ، ويسمى بالضغط نحو الضبط (Control Press) ، ومناخ يتميز بالتركيز على النمو والتطور ويسمى بالضغط نحو التطور (Development Press)

هنالك ستة عوامل لدليل المناخ التنظيمي والتي تعتبر الأساس في تصنيف المناخ التنظيمي

في المدارس وهي دواني(2014):

#### 1- المناخ الفكري Intellectual Climate

الدرجة العالية في هذا العامل تدل على تميز المدرسة بجو محفز ومشجع على الاهتمام

بالإنسانيات والفنون والعلوم ، ويشجع على النشاطات الفكرية.

#### 2- مستويات الإنجاز Achievement levels

الدرجة العالية في هذا العامل تعبر عن تأكيد المدرسة على مستويات عالية في التحصيل ،

وتتجز المهام بنجاح مع المحافظة على دافعية عالية.

#### 3- الكرامة الشخصية Personal Dignity

الدرجة العالية تدل على وجود مناخ إيجابي يشعر فيه المعلم بالاحترام والتقدير.

#### 4- الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness

الدرجة العالية تدل على توفير أجواء عمل تشجع الأداء الفعال. إضافة للتركيز على

التخطيط الجيد لبرمجة الأعمال والمهام.

#### 5- المحافظة على النظام Orderliness

الدرجة العالية تدل على الضغوط الواضحة للامتثال لمعايير محددة بشأن المظهر الشخصي

والانصياع للأوامر.

#### 6- الاندفاع للضبط والمراقبة Impulse Control

الدرجة العالية تؤشر إلى قدر كبير من القيود التنظيمية في محيط العمل.

ويمكن معرفة المناخ التنظيمي للمدارس عن طريق حساب مجموع العلامات. تحسب علامة المدرسة على بعد الضغط نحو الضبط من خلال جمع علامات العوامل ( 4،5،6). أما المدارس التي يسودها عوامل ضغط نحو التطور فنجمع علامات العوامل ( 1،2،3) . وللمشرف دور كبير في جعل المناخ المدرسي إيجابيا وفعالا من خلال النظر إلى المدرسة على أنها مجتمع يتألف أعضاؤه من الإداريين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ولكي يدركوا أنهم أعضاء لهم مكانتهم وأهميتهم في هذا المجتمع ينبغي أن يشعروا بالارتياح والاحترام والأمن.

## ثانيا : الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وللوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تتبناها، والنتائج التي تولت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وقد صنف الباحث الدراسات إلى محورين (الدراسات العربية والدراسات الأجنبية)، المتعلقة بالدراسة، وقام بترتيب الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأقدم لكل من الدراسات السابقة.

## أولا الدراسات العربية:

أجرى الشهري (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في تلك المدارس، وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تتألف من (381) معلماً من معلمي المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الطائف. كما تم تطوير استباننتين. وقد تم التوصل إلى نتائج كان من بينها أن مستوى المناخ التنظيمي في المدراس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف كان مرتفعاً. وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المناخ التنظيمي وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس وسنوات الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات.

أجرى رباح (2008) دراسة هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي المدارس وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، بلغت عينة الدراسة (515) معلما ومعلمة، حيث تم توزيع (515) استبانة وقد تم استعادة (200) صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بدرجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور. وأظهرت النتائج أن نسبة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بلغت (75) وهي نسبة جيدة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

أجرى الفهيدى (2009) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز والبالغ عددهم (250) رئيس قسم ، حيث تم توزيع (250) استبانة وقد تم استعادة (205) صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز عند مستوى دلالة (0.05). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الخبرة العملية لصالح أكثر من 10 سنوات.

أجرى أبو حجيبة (2010) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمات علاقته بالروح المعنوية لدى معلمي مدارس جرش، تكونت عينة الدراسة من 240 معلماً ومعلمة، حيث تم توزيع (240) استبانة وقد تم استعادة (235) استبانة صالحة للتحليل، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي الإيجابي يرفع من الروح المعنوية للمعلمين، مما يرفع من درجة أداء المعلم في الغرفة الصفية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل دور المجتمع المحلي في المدارس بشكل مدروس، يزيد من الروح المعنوية للمعلمين بشكل كبير، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز التي تقدمها المدرسة للمعلمين تزيد من الروح المعنوية لديهم، وأن هنالك فروق ذات دلالة احصائية حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث.

أجرى محمد (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين أداء الأستاذ في جامعة قاصدي مرباح ورقلة في الجزائر وبين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، وأجريت الدراسة على (120) مدرساً جامعياً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تحفز العاملين فيها على تحسين الأداء لهم، من خلال المناخ السائد فيها، حيث أظهرت النتائج أنه كلما زاد نظام الحوافز كلما زادت الروح المعنوية للمعلمين. وبينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة بين عملية اتخاذ القرار ومستوى أداء المعلمين، وبينت أن أهم المعوقات التي تحول دون وجود مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة كانت المعوقات المالية، يليها معوقات إدارية وفنية.

أجرى الكبيسي (2012) دراسة هدفت إلى استقصاء دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة الأنبار. تكونت عينة الدراسة من (61) مدرساً جامعياً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد

الاستبانة لجمع البيانات . أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تحفز العاملين على السلوك المؤدي للتأثير الإيجابي في المجتمع المحلي، وأن الحوافز التي تقدمها الجامعة تشجع المدرسين على إيجاد جو عائلي بين الطلاب والمجتمع المحلي، وبينت أن الجامعة لا تحرص على زرع الانتماء التنظيمي في مدرسي الجامعة للتأثير الإيجابي في المجتمع، وبينت نتائج الدراسة إن واقع تحديد دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع جاء بنسب متوسطة في لجميع مجالات الدراسة، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدكتوراه.

أجرت الشيماء (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات المعلمين لواقع المناخ التنظيمي ودرجة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمي)، وتكونت عينة الدراسة من (176) معلماً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ، أن الروح المعنوية الإيجابية للمعلمين تعتمد بشكل كبير على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس، فكلما كان المناخ متجه نحو الديمقراطية و الإيجابية كانت الروح المعنوية السائدة عالية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المعلمين داخل الغرفة الصفية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أكثر من 5 سنوات. وبينت نتائج الدراسة أن الاتصال والتواصل الإيجابيين احتل المرتبة الأولى في التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين أما طبيعة العمل أعبائه فحصل على المرتبة الأخيرة.

أجرى حثاوي(2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين المهنيين، إضافة إلى تحديد متغيرات(الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، وتوفر خدمة الإنترنت)، كما هدفت التعرف إلى أهم المشكلات التي تحد من توظيف المعلوماتية في المدارس. أجريت الدراسة على (188) مديراً ومعلماً مهنيًا، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تكونت من أربعة أقسام. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات التي تحد من استخدام المعلوماتية في المدارس المهنية الثانوية في فلسطين هي ندرة الندوات الفنية التخصصية للمعلمين المهنيين، وكانت أقل المشاكل هي اختلاف التجهيزات بين المدارس الثانوية الصناعية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أجرى بنورة (2014) دراسة هدفت إلى إيجاد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الفلسطينية وأثرها على الإبداع الإداري لمديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد العينة 176 إدارياً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس مرتبط بشكل إيجابي مع المناخ التنظيمي الديمقراطي، وأن هنالك بعض العوامل التي تقلل من الإبداع الإداري لدى الإداريين متمثلة في عبء العمل الزائد، والمعوقات المالية.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى باشيارد (Pashiard،2000) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول المناخ المدرسي في قبرص، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت عينة الدراسة (574) معلماً ومديراً في المدارس الابتدائية، و(780) معلماً ومديراً في المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الابتدائية يشعرون بالإيجابية والتفاؤل أكثر بالنسبة لنوعية التعليم المقدم للطلبة مقارنة مع معلمي المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية لصالح أكثر من 10 سنوات.

أجرى دفا لوس (Davalos2010)، دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء المدرسي لجمعية مدارس الأبرشية ونظام التعليم الأبرشي الروماني الكاثوليكي في مانيليا. تكونت عينة الدراسة من(152) معلماً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم المدارس التابعة لجمعية مدارس الأبرشية في مانيليا تتمتع بمناخ تنظيمي تشاركي والقليل منها يملك مناخاً تنظيمياً مفتوحاً غير تشاركي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة واضحة بين المناخ التنظيمي وطبيعة أداء المعلمين.

أجرى ستيفان (Stephan، 2010) دراسة تناولت العلاقة بين المناخ المدرسي والنتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما. شملت الدراسة على ما مجموعه 67 مدرسة ابتدائية، حيث شارك 1353 من المعلمين المتطوعين للدراسة، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات، بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المناخ

المدرسي والتزام المعلمين. وخلصت النتائج إلى أن أفضل مؤشر على التزام المعلم هو سلوك المعلم المهني. وعلاوة على ذلك، فقد وجد أن القيادة الجماعية أيضا مؤشرا على التزام المعلم. ضغوط الإنجاز، ليس لها صلة مباشرة بالتزام المعلم، في حين وجد أنها مؤشر جيد على سلوك المعلم المهني والقيادة الجماعية على حد سواء. وتبين أن الضعف المؤسسي ليس له أي علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتزام المعلم.

أجرى بريندا (Brenda، 2014) دراسة هدفت التعرف على عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على دافعية العمل عند المعلمين. شارك في الدراسة 138 معلماً. وقد تم جمع البيانات باستخدام تقنية المسح وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي. بينت النتائج أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على دوافع العمل عند المعلمين. وقد وجد أن القيادة الجماعية والعلاقات المتبادلة من عناصر المناخ التنظيمي في المجتمع المدرسي عوامل هامة تؤثر على دافعية العمل عند المعلمين. نتائج هذه الدراسة لها آثار على دور الإداريين وبشكل خاص في تعزيز مناخ المدرسة إيجابيا من أجل تحفيز المعلمين لتحسين أداء عملهم.

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بمستوى المناخ التنظيمي في المدارس من حيث اهدافها والمجتمعات الإحصائية وأساليب اختيار العينات في كل دراسة منها، والنتائج الي توصلت إليها. فمن حيث الأهداف فإنها تنوعت فمنها ما هدف إلى التعرف طبيعة المناخ التنظيمي في المدارس وأثره على تحديد الأسوب المتبع في إدارة الصراع كما في دراسة الشهري(2008)، ومنها ما هدف إل معرفة دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي وتطويره كما في دراسة رباح(2008).

وبعضها الآخر هدف إلى الكشف عن أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المدير وعلاقتها المناخ التنظيمي كما في دراسة الفهيدي(2009)، ومنها ما هدف إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين كما في دراسة أبو حجيبة(2010)، ومنها ما تناول العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس والإبداع الإداري كما في دراسة بنورة(2014).

أما من ناحية المجتمعات الإحصائية التي تناولتها الدراسات فركزت على الميدان التربوي مثل دراسة الكبيسي(2012) ودراسة الفهيدي (2009).

وكما تراوح عدد أفراد العينة ما بين (61) كحد أدنى كما في دراسة الكبيسي(2012) وكحد أعلى(1353) كما في دراسة ستيفان(Stephen)،2010.

أما الأدوات المستخدمة فكانت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع لبيانات مثل دراسة الفهيدي(2009)، الكبيسي (2012).

وقد تباينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فمنها ما توصلت إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية للعاملين مثل دراسة الفهيدى(2009)، ومنها ما توصل أن مديري المدارس استخدموا استراتيجيات مختلفة لحل الصراع داخل المؤسسات مثل دراسة الشهري(2008).

وتتميز هذه الدراسة بأن هدفها كان معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين، والتي تختلف عن باقي الدراسات.

وكما هو الحال في معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، إلا أن محتوى هذه الاستبانة تميز بالتركيز على عناصر أبعاد المناخ التنظيمي و درجة ممارسة المشرف التربوي لهذه الأبعاد والعناصر.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وبنائها ودلالات صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وعلى النحو الآتي:

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (5229) معلماً ومعلمة منهم ( 2215 ) معلماً و (3014) معلمة، وهو موضح في الجدول (1) أدناه.

## الجدول (1)

### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
لواء الجامعة	193	286	479
لواء الجيزة	91	197	288
لواء القويسمة	270	396	666
لواء الموقر	82	156	238
لواء سحاب	103	224	327
لواء قصبه عمان	612	817	1429
لواء ماركا	725	864	1589
لواء ناعور	56	121	177
لواء وادي السير	98	172	270
المجموع النهائي	2215	3014	5229

### عينة الدراسة:

تم استخدام نوعين من العينة، وهما :

#### 1- العينة العنقودية العشوائية

تم اختيار ثلاث مديريات من المديريات التسعة بشكل عشوائي، وهي مديريات الجامعة،

والقويسمة، وقصبه عمان.

2- تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لاختيار أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وهي موضحة في الجدول (2)، وفقا لجدول تحديد حجم العينة في الدراسات المسحية لبارتلت وكورتلك وهيغز (Bartlett)، (Kotrlík & Higgins، 2001).

### الجدول (2)

#### توزيع أفراد العينة حسب المديرية والجنس

المجموع	إناث	ذكور	المديرية
55	27	28	لواء الجامعة
66	26	40	لواء القويسمة
45	15	30	لواء قصبه عمان
166	68	98	المجموع النهائي

كما تم تصنيف أفراد العينة بعد تطبيق الاستبانة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فكانت كما هي موضحة في الجدول (3).

### الجدول (3)

#### توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	98	59.0%
	أنثى	68	41.0%
العلمي المؤهل	جامعي	109	65.7%
	عليا دراسات	57	34.3%
العملية الخبرة	سنوات خمس من أقل	38	22.9%
	سنوات 5-10 من	53	31.9%
	فأكثر سنوات عشرة	75	45.2%
اللواء	القصبه لواء	45	27.1%
	الجامعة لواء	55	33.1%
	القويسمة لواء	66	39.8%

## متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس وله فئتان:  
ذكر وأنثى.
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات:  
أقل من 5 سنوات  
من 5 سنوات إلى 10 سنوات.  
أكثر من 10 سنوات..
- المؤهل العلمي وله مستويان:  
بكالوريوس، ودراسات عليا.

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات التي تتعلق بممارسة المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي، وفيها قام الباحث بتطوير استبانة تعتمد على معايير دليل المناخ التنظيمي ل (لستيرن)، وتم الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الفهيدى (2009) ودراسة الكبيسي (2007).

## صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على (10) محكمين مختصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في الجامعات الأردنية محلق (2)، وفي ضوء آراء الخبراء وملاحظاتهم، عدل الباحث بعض الفقرات لغويا وحذف بعض الفقرات، إذ تم قبول الفقرات التي تم بشأنها إتفاق بنسبة (80%) من المحكمين، وتم تعديل أو حذف الفقرات التي حصلت على نسبة أقل من (80%)، حيث كانت الاستبانة الأولية تتكون من (30) فقرة واصبحت بصورتها النهائية تتكون من (27) فقرة.

## ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاداة تم استخدام طريقة إعادة الاختبار (test-retest) وتم تطبيق الاستبانة على (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الأداة مرة أخرى، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين.

كما تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لاستخراج ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، ويظهر الجدول (4) معاملات الثبات.

#### الجدول (4)

معاملات ثبات أداة سلوك الإشراف التشاركي

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	قيمة بيرسون
1	البعد الفكري	0.83	0.78
2	الانجاز	0.78	0.81
3	البعد الانساني	0.81	0.88
4	الفاعلية التنظيمية	0.85	0.79
5	المجتمع المحلي	0.84	0.81
6	الضبط والمراقبة	0.83	0.88
	الدرجة الكلية	0.88	0.91

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بلغت (0.78، 0.93) وهي تدل على معاملات ثبات عالية، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات (استقرار) مقبول لأغراض الدراسة الحالية.

#### إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية :

- تطوير استبانة بحيث تغطي متغيرات الدراسة التي استندت إليها.
- استخدام عبارة تقييمه لتحديد غايات عينة الدراسة، وتم بعد ذلك عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص.
- إرفاق تقرير واف يتضمن مشكلة الدراسة و أهدافها.
- توزيع الاستبانات على أفراد العينة وشرح الغرض من الدراسة.
- تم جمع الاستبانات وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم استخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

### المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، وتصنيف المتوسطات الحسابية إلى درجات ثلاث، مرتفعة، ومتوسطة ومنخفضة.

تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة درجات، وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (منخفضة، متوسطة، كبيرة)، وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الدرجة العليا} - \text{الدرجة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

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

وبذلك تصيح الفئات على النحو الآتي:

( 1 - 2.33 ) درجة منخفضة

( 2.34 - 3.67 ) درجة متوسطة

( 3.68- 5 ) درجة كبيرة.

2. للإجابة عن السؤال الثاني والثالث تم استخدام الاختبار التائي (t-test) للعينات المستقلة

لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

3. للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفرق

تبعاً لمتغير الخبرة.

4- معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أداتي الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

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

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في**

**المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من

وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة

الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين

لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في

محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
3	البعد الانساني	3.21	1.42	1	متوسطة
6	الضبط والمراقبة	3.08	1.35	2	متوسطة
1	البعد الفكري	3.05	0.94	3	متوسطة
5	المجتمع المحلي	2.93	1.30	4	متوسطة
4	الفاعلية التنظيمية	2.88	1.25	5	متوسطة
2	الانجاز	2.56	1.30	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي	2.95	1.24		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (1.24)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 - 2.56)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " البعد الانساني "، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.42) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " الضبط والمراقبة " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة مجال " الفاعلية التنظيمية " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال " الانجاز " بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1- مجال البعد الانساني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الانساني مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
9	يعامل جميع العاملين بشكل عادل.	3.31	1.39	1	متوسطة
10	يمكن التواصل معه بسهولة.	3.30	1.40	2	متوسطة
11	يحث المعلمين على العمل التعاوني.	3.27	1.53	3	متوسطة
14	يطمح لتحقيق التغيير.	3.21	1.48	4	متوسطة
15	يوفر الدعم امام المجتمع المحلي.	3.20	1.43	5	متوسطة
12	يوفر اجواء الاحترام بين الطلبة والمعلمين.	3.17	1.44	6	متوسطة
13	يشجع الطلبة على تقدير زملائهم المتفوقين.	2.99	1.51	7	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد الانساني	3.21	1.42		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ

التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الانساني كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.21) وانحراف معياري (1.42)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 - 2.99)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على " يعامل جميع العاملين بشكل عادل "، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على " يمكن التواصل معه بسهولة " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.40) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (12) التي تنص على " يوفر اجواء الاحترام بين الطلبة والمعلمين " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.44)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (13) التي

تتص على " يشجع الطلبة على تقدير زملائهم المتفوقين" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.51) وبدرجة متوسطة.

## 2- مجال الضبط والمراقبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الضبط والمراقبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
27	يضع معايير واضحة لاداء المعلمين الاكاديمي.	3.17	1.42	1	متوسطة
26	يضع معايير عالية للاداء الاكاديمي.	2.97	1.32	2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الضبط والمراقبة	3.08	1.35		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الضبط والمراقبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.08) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.97 - 3.17)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تتص على " يضع معايير واضحة لاداء المعلمين الاكاديمي"، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.42) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (26) التي تتص على " يضع معايير عالية للاداء الاكاديمي" بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.32) وبدرجة متوسطة.

### 3- مجال البعد الفكري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الفكري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
1	يلم بجميع جوانب المنهاج.	3.14	1.28	1	متوسطة
2	يحول اقتراحات العاملين الى عمليات.	3.02	1.38	2	متوسطة
3	يحاول تحقيق الاضافة العلمية مع الطلبة والوصول الى اقصى الحدود الفكرية للطلبة.	2.99	1.29	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد الفكري	3.05	0.94		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الفكري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.14 - 2.99)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يلم بجميع جوانب المنهاج"، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يحول اقتراحات العاملين الى عمليات" بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (3)

التي تنص على " يحاول تحقيق الاضافة العلمية مع الطلبة والوصول الى اقصى الحدود الفكرية  
الطلبة " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة

#### 4- مجال المجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام  
المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة  
نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين  
لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في  
محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
24	يتعامل مع ضغط الاهالي والمجتمع المحلي بشكل مباشر ايجابي.	3.03	1.30	1	متوسطة
25	يتعامل مع ضغط المجتمع المحلي.	3.03	1.37	1	متوسطة
22	يختار اعضاء المجتمع المحلي حسب اللوائح.	2.85	1.33	3	متوسطة
23	يعطي اولياء الامور السلطة لتغيير سياسة المدرسة.	2.83	1.27	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المجتمع المحلي	2.93	1.30		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال المجتمع المحلي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وانحراف معياري (1.30)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.83 - 3.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (24) التي تنص على " يتعامل مع ضغط الاهالي والمجتمع المحلي بشكل مباشر ايجابي" و(25) التي تنص على " يتعامل مع ضغط المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.03) وانحرافين معياريين (1.30) و(1.37) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (22) التي تنص على " يختار اعضاء المجتمع المحلي حسب اللوائح " بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.33)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يعطي اولياء الامور السلطة لتغيير سياسة المدرسة " بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة.

##### 5- مجال الفاعلية التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الفاعلية التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
16	يعلم العاملین بما هو مطلوب منهم.	2.98	1.49	1	متوسطة
17	يضعط لتطویر المدرسة.	2.90	1.29	2	متوسطة
18	يضع المعلمين للتدريب المهني.	2.89	1.23	3	متوسطة
20	يقوم برامج التطوير المهني للمعلمين من حيث (مدى ملاءمتها لحاجات المعلمين ومقدرتهم على توظيف التكنولوجيا فيها).	2.87	1.27	4	متوسطة
19	يشجع الطلبة على احترام المنافسة العلمية مع بعضهم.	2.84	1.28	5	متوسطة
21	يوفر بيئة تعليمية منظمة جديّة.	2.80	1.37	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الفاعلية التنظيمية	2.88	1.25		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ

التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الفاعلية التنظيمية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98 - 2.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على " يعلم العاملین بما هو مطلوب منهم"، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.49) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على " يضعط لتطویر المدرسة " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يشجع الطلبة على احترام المنافسة العلمية مع بعضهم " بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.28)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة

الاحيرة الفقرة (21) التي تنص على " يوفر بيئة تعليمية منظمة جدية " بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة.

## 6- مجال الانجاز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ل فقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ل فقرات مجال الانجاز مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
8	يحفز الطلبة لتحقيق الاهداف الموضوعه لهم من المدرسة	3.27	1.57	1	متوسطة
7	يمارس عمله بحماس.	2.64	1.34	2	متوسطة
6	يحث الطلبة على طرق تحسين اعمالهم السابقة.	2.60	1.50	3	متوسطة
5	يساعد الطلبة في البحث عن الأعمال الاضافية لتحصيل الدرجات	2.22	1.33	4	منخفضة
4	يؤمن بمقدرة الطلبة على لتحقيق الانجاز الاكاديمي.	2.08	1.25	5	متخفضة
	الدرجة الكلية لمجال الانجاز	2.56	1.30		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ

التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان

لفقرات مجال الانجاز كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.56) وانحراف معياري

(1.30)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 2.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على " يحفز الطلبة لتحقيق الاهداف الموضوعه لهم من المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.57) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على " يمارس عمله بحماس " بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يساعد الطلبة في البحث عن الأعمال الاضافية لتحصيل الدرجات" بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (1.33)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يؤمن بمقدرة الطلبة على لتحقيق الانجاز الاكاديمي" بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة منخفضة.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الفكري	ذكر	98	3.05	0.90	-0.009	0.992
	أنثى	68	3.05	0.99		
الانجاز	ذكر	98	2.66	1.36	1.116	0.266
	أنثى	68	2.43	1.20		
البعد الانساني	ذكر	98	3.24	1.49	0.417	0.678
	أنثى	68	3.15	1.33		
الفاعلية التنظيمية	ذكر	98	2.96	1.31	1.007	0.315
	أنثى	68	2.76	1.16		
المجتمع المحلي	ذكر	98	2.98	1.39	0.607	0.545
	أنثى	68	2.86	1.15		
الضبط والمراقبة	ذكر	98	3.11	1.44	0.363	0.717
	أنثى	68	3.03	1.22		
الدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي	ذكر	98	3.00	1.31	0.687	0.493
	أنثى	68	2.87	1.15		

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.687) وبدرجة دلالة (0.444)، للدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات إذ كانت قيم (ت) المحسوبة بين (1.116 - 0.009) وبمستوى بين (0.266 - 0.992) وهذه القيم غير دالة إحصائياً.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في

استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test)

للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة

نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الفكري	بكالوريوس	109	2.92	0.98	-2.469	0.015*
	دراسات عليا	57	3.29	0.79		
الانجاز	بكالوريوس	109	2.36	1.24	-2.800	0.006*
	دراسات عليا	57	2.94	1.33		
البعد الانساني	بكالوريوس	109	2.95	1.45	-3.365	0.001*
	دراسات عليا	57	3.70	1.22		
الفاعلية التنظيمية	بكالوريوس	109	2.65	1.22	-3.304	0.001*
	دراسات عليا	57	3.31	1.20		
المجتمع المحلي	بكالوريوس	109	2.68	1.32	-3.557	0.000*
	دراسات عليا	57	3.41	1.11		
الضبط والمراقبة	بكالوريوس	109	2.81	1.37	-3.593	0.000*
	دراسات عليا	57	3.58	1.17		
الدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي	بكالوريوس	109	2.72	1.24	-3.332	0.001*
	دراسات عليا	57	3.38	1.14		

• الفرق دال احصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت  $(-3.332)$  وبدرجة دلالة  $(0.001)$ ، للدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع المجالات إذ كانت قيم (ت) المحسوبة بين  $(-3.593 - -2.469)$  وبمستوى بين  $(0.015 - 0.000)$  وهذه القيم دالة إحصائية، وكانت الفروق في الدرجة الكلية وجميع المجالات لصالح حملة البكالوريوس بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية لحملة الدراسات العليا.

**السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في**

**استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.93	3.18	38	أقل من خمس سنوات	البعد الفكري
0.95	3.06	53	من 5-10 سنوات	
0.93	2.97	75	عشرة سنوات فأكثر	
0.94	3.05	166	المجموع	
1.47	2.86	38	أقل من خمس سنوات	الانجاز
1.24	2.65	53	من 5-10 سنوات	
1.22	2.35	75	عشرة سنوات فأكثر	
1.30	2.56	166	المجموع	
1.40	3.52	38	أقل من خمس سنوات	البعد الانساني
1.43	3.28	53	من 5-10 سنوات	
1.41	3.00	75	عشرة سنوات فأكثر	
1.42	3.21	166	المجموع	
1.31	3.19	38	أقل من خمس سنوات	الفاعلية التنظيمية
1.26	2.93	53	من 5-10 سنوات	
1.19	2.68	75	عشرة سنوات فأكثر	
1.25	2.88	166	المجموع	
1.32	3.26	38	أقل من خمس سنوات	المجتمع المحلي
1.30	3.01	53	من 5-10 سنوات	
1.26	2.71	75	عشرة سنوات فأكثر	
1.30	2.93	166	المجموع	
1.35	3.41	38	أقل من خمس سنوات	الضبط و المراقبة
1.33	3.18	53	من 5-10 سنوات	
1.34	2.83	75	عشرة سنوات فأكثر	
1.35	3.08	166	المجموع	
1.29	3.24	38	أقل من خمس سنوات	دليل المناخ التنظيمي
1.24	3.01	53	من 5-10 سنوات	
1.20	2.75	75	عشرة سنوات فأكثر	
1.24	2.95	166	المجموع	

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصل اصحاب فئة ( أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.24)، وجاء اصحاب فئة (من 5-10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (عشرة سنوات فأكثر) إذ بلغ (2.75)، 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 (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الفكري	بين المجموعات	1.186	2	0.593	0.675	0.511
	داخل المجموعات	143.317	163	0.879		
	المجموع	144.503	165			
الانجا	بين المجموعات	7.326	2	3.663	2.203	0.114
	داخل المجموعات	270.988	163	1.663		
	المجموع	278.313	165			
البعد الانساني	بين المجموعات	7.084	2	3.542	1.772	0.173
	داخل المجموعات	325.876	163	1.999		
	المجموع	332.959	165			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	6.810	2	3.405	2.212	0.113
	داخل المجموعات	250.891	163	1.539		
	المجموع	257.701	165			
المجتمع المحلي	بين المجموعات	8.071	2	4.035	2.441	0.090
	داخل المجموعات	269.450	163	1.653		
	المجموع	277.521	165			
الضبط والمراقبة	بين المجموعات	9.167	2	4.584	2.553	0.081

		1.795	163	292.641	داخل المجموعات	المناخ دليل التنظيمي
			165	301.809	المجموع	
0.124	2.113	3.211	2	6.422	بين المجموعات	
		1.52	163	247.700	داخل المجموعات	
			165	254.122	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.113)، وبمستوى دلالة (0.124)، للدرجة

الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في جميع المجالات إذ كانت قيم (ف) المحسوبة بين (2.553 - 0.675) وبمستوى

بين (0.511 - 0.081) وهذه القيم غير دالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وكذلك ابرز

التوصيات التي ترتبط بالنتائج وعلى النحو الآتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ**

**التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة**

**عمان؟**

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل

المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة

عمان كانت متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال " البعد الانساني"، وفي الرتبة الثانية جاء

مجال " الضبط والمراقبة"، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة مجال " الفاعلية التنظيمية"، وجاء

في الرتبة الاخيرة مجال " الانجاز" وكانت جميع هذه المجالات في الدرجة المتوسطة، تعزى

هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها تركيزها على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي

العملي، وإلى قلة عدد الزيارات التي يقوم بها المشرفون التربويون على مدار العام الدراسي

وقصر مدتها، بسبب إشرافهم على عدد كبير من المعلمين يتجاوز أحيانا عدد المائة معلم

ومعلمة، ما عدا الإداريين، بالإضافة إلى تكليفهم بكثير من الأعمال الإدارية والكتابية التي قد

تؤثر في قيامهم بمهامهم التربوية والتعليمية بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى قلة اهتمام المشرفين

التربويين بالتغيير بشكل عام في البرامج الإشرافية والاعتماد على الأنماط الإشرافية التقليدية،

والنظر إلى عمل المشرف التربوي كعمل تقويمي للمعلمين وليس توجيهي لتحسين كفاياتهم وتطويرها.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1- مجال البعد الانساني

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الانساني كانت متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن عمل المشرفين التربويين في هذا المجال قليل إذ لا تركز على تنمية هذا السلوك بشكل مكثف وإنما تتناولها بشي من العموم دون التفصيل، بالإضافة إلى عنصر مهم قد لا يتم تفعيله بشكل فاعل في العمل الإشرافي، إلا وهو الجانب التطبيقي العملي للمشكلات والمواقف المتصلة به، إذ يغلب على أعمال المشرفين في هذا الجانب الطابع النظري مما يؤثر على دافعية المعلم في التفاعل مع المشرف، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على "يعامل جميع العاملين بشكل عادل"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود المعرفة التامة النابعة من وعي حقيقي لكيفية تحقيق المشرف التربوي للتعاون من خلال استخدام السلوك الصحيح في الإشراف، وبالتالي عدم إدراك معظم المشرفين لكيفية تطبيق مجالات التعاون مع المعلمين وهذا انعكس على مستوى تعاون المعلم مع المشرف التربوي، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يمكن التواصل معه بسهولة" وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة أعداد المعلمين والمعلمات الذين يشرف عليهم المشرف التربوي مما يحد إلى درجة ما من قدرة المشرف التربوي على التواصل معهم بفاعلية وفي جميع الأوقات مع جميع المعلمين والمعلمات، خاصة إذ أن عدد المشرفين في الأردن لا يتعدى (1000) مشرف ومشرفة في جميع الاختصاصات، يشرفون على ما يزيد عن

(60000) الف معلم ومعلمة مما يشكل ذلك عائقاً امام التواصل الفعال بين المشرف والمعلمين، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (12) التي تنص على " يوفر اجواء الاحترام بين الطلبة والمعلمين " وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (13) التي تنص على " يشجع الطلبة على تقدير زملائهم المتفوقين " وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يشعر بأهمية تطبيق مبادئ اساليب الإشراف المختلفة ويحاول بناء شراكة حقيقية مع المعلم بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم، وبناء ثقة متبادلة مع المعلم لمصارحته بالمشكلات التعليمية التي يواجهها.

## 2- مجال الضبط والمراقبة

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الضبط والمراقبة كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى شعور كثير من المشرفين التربويين الى أن عملية الضبط والمراقبة اصبحت ليست من مهماتهم خاصة بعد ان قامت وزارة التربية والتعليم باستحداث وحدة جديدة وهي وحدة المساءلة وجودة التعليم والتي يشعر المشرفون بان عملها يتقاطع مع عمل الاشراف التربوي، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على " يضع معايير واضحة لاداء المعلمين الاكاديمي"، ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على " يضع معايير عالية للاداء الاكاديمي" وكانت جميع هذه الفقرات في الدرجة المتوسطة وتعزى هذه النتيجة ايضا بشعور كثير من المشرفين بان وزارة التربية والتعليم تقيد عمل المشرف التربوي في هذا المجال من خلال الزامه باستخدام معايير محددة له من قبل الوزارة دون استشارته في هذه المعايير.

### 3- مجال البعد الفكري

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال البعد الفكري كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في التأكيد على البعد الفكري مثل الإعداد الكبيرة للمعلمين، وعدم قناعة بعض المعلمين في بعض جوانب العمل الإشرافي، وانصراف أوقات كثيرة من أوقات المشرف التربوي نحو الأعمال الإدارية والدورات التدريبية مما يقلل من تركيزه على هذا الجانب، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يلم بجميع جوانب المنهاج"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تغيير المنهاج في هذه السنوات حيث قامت وزارة التربية والتعليم بتغيير المنهاج خلال السنتين الماضيتين، وهذه المنهاج الجديدة تحتاج إلى تدريب المشرفين والمعلمين عليها كي يلموت بها بشكل وافٍ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يحول اقتراحات العاملين إلى عمليات" وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يحاول تحقيق الإضافة العلمية مع الطلبة والوصول إلى أقصى الحدود الفكرية للطلبة" وكانت جميع هذه الفقرات في الدرجة المتوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي الذي يحاول جاهداً تطبيق مبادئ الإشراف المختلفة بتفعيل التعاون مع المعلم والطلبة قدر المستطاع، وكذلك محاولة بناء الثقة واستثارة التفكير لدى المعلم والطلبة ليستطيع أن يؤدي مهمته بكل فاعلية، وتحقيق الأهداف الرئيسية للإشراف والتي منها زيادة فعالية المعلمين واستفادة المعلم من العمل الجماعي.

#### 4- مجال المجتمع المحلي

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال المجتمع المحلي كانت متوسطة، ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (24) التي تنص على " يتعامل مع ضغط الاهالي والمجتمع المحلي بشكل مباشر ايجابي" و(25) التي تنص على " يتعامل مع ضغط المجتمع المحلي"، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (22) التي تنص على " يختار اعضاء المجتمع المحلي حسب اللوائح "، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يعطي اولياء الامور السلطة لتغيير سياسة المدرسة " وكانت جميع هذه الفقرات في الدرجة المتوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تفاعل المشرف التربوي مع افراد المجتمع المحلي قليلة نوعا ما وتكون في حدود ضيقة في أغلب الاحيان وذلك لوجود قناعة ادى كثير من المشرفين أن علاقتهم في الاصل تقتصر مع الادارات المدرسية والمعلمين والطلبة.

#### 5- مجال الفاعلية التنظيمية

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الفاعلية التنظيمية كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على " يعلم العاملين بما هو مطلوب منهم"، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على " يضغط لتطوير المدرسة " وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يشجع الطلبة على احترام المنافسة العلمية مع بعضهم " وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يوفر بيئة تعليمية منظمة جديّة " وكانت جميع هذه الفقرات في الدرجة

المتوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يعمل على مساعدة المعلم خلال الحصة الصفية أثناء عملية التعاون والتشاور على توظيف كافة الوسائل التعليمية التي تثري معلومات الطلبة، وتعزز فرص النمو لديهم.

## 6- مجال الانجاز

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن درجة استخدام المشرفيين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال الانجاز كانت متوسطة، ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على " يحفز الطلبة لتحقيق الاهداف الموضوعية لهم من المدرسة "، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على " يمارس عمله بحماس " وجاءت هذه الفقرات في الدرجة المتوسطة.، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يساعد الطلبة في البحث عن الأعمال الاضافية لتحصيل الدرجات"، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يؤمن بمقدرة الطلبة على لتحقيق الانجاز الاكاديمي" وجاءت هذه الفقرات في الدرجة المنخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية تفاعل المشرف التربوي مع الطلبة محدودة نوعا ما خاصة بعد تطبيق وزارة التربية والتعليم لتنظيم الاشراف التربوي الجديد والذي يقوم على عدم ذهاب المشرف التربوي الى المدارس الا بعد وجود سبب او طلب من قبل ادارات المدارس او حاجتها له مما جعل هامش عمل المشرف مع الطلبة محدودا مما جعل الانجاز بهذه الدرجة المتوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

أظهرت النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، للدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، يشعرون بان درجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من قبل المشرفين يستحق هذه الدرجة من التصنيف وذلك لان واقع استخدام دليل المناخ التنظيمي كذلك ولذلك كان متغير الجنس للمعلمين عاملاً غير حاسم ولا فاعل في الحكم على مستوى استخدام دليل المناخ التنظيمي، وربما لكونهم يخضعون لدورات تدريبية موحدة وانهم خريجو نفس المؤسسات التعليمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رباح (2008)، وأبو حجيعة (2010) وحتناوي (2013)

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج في الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، للدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع المجالات، وكانت الفروق في الدرجة الكلية وجميع المجالات لصالح حملة البكالوريوس بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية لحملة الدراسات العليا. وتبدوا هذه النتيجة غير منطقية إذ من المنطقي كلما زاد تحصيل المعلم كان لأقدر على تقييم درجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من قبل المشرفين التربويين، ولذلك قد تكون تقديرات المعلمين من حملة البكالوريوس غير دقيقة بمعنى قد تكون تقديراتهم ما زالت غير دقيقة في الحكم على درجة استخدام المشرفين التربويين دليل المناخ التنظيمي ولذلك جاءت تقديراتهم أعلى من تقديرات المعلمين من ذوي ، أو أن لديهم معرفة في هذا الجانب تعلى من معرفة حملة الدراسات العليا كونهم اما التحقوا بدورات متخصصة في هذا الجانب، أو تلقوا تعليماً في الجامعات تناول هذه الجوانب. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2008) والكبيسي (2012).

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير

الخبرة؟

أظهرت النتائج في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، للدرجة الكلية لاستخدام دليل المناخ التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع المجالات إذ كانت قيم (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً. وتعود هذه النتيجة إلى أن عامل الخبرة لدى المعلمين لم يكون له تأثير على تقديراتهم في استخدام دليل المناخ التنظيمي، وذلك لأن التأهيل والتدريب في مجال الإدارة والقيادة المدرسية الذي تلقاه المعلمون، بالإضافة إلى التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ومديرياتها والتي توضح ما يتصل بالإشراف التربوي وما هو مطلوب من المعلم عمله في مجال اختصاصه كان له دور في وجود هذه الدرجة المتوسطة من الحكم على درجة استخدام المشرفين التربويين دليل المناخ التنظيمي، بالرغم من اختلاف مستوياتهم في الخبرة وبذلك فإن عامل الخبرة كان محايداً ليس له تأثير. وهذا يعني أن الخبرة العملية لدى المعلمين لا تشكل تأثيراً فاعلاً وحاسماً على درجة استخدام المشرفين التربويين دليل المناخ التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة باشيارد (Pashiard، 2000) والفهيدي (2009) والشيماء (2012).

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الباحث يوصي بالآتي:

- أظهرت النتائج أن درجة استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة في الدراسة الحالية ولهذا فإن الباحث يرى ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمختصين في مجال الإشراف وبخاصة مديرية الإشراف التربوي بعقد دورات تدريبية خاصة بالمشرفين التربويين تتناول مفاهيم دليل المناخ التنظيمي وآليات عمله وتفعيله في الميدان التربوي بهدف رفع درجة استخدام المشرفين التربويين له.
- ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية، وأصحاب المؤهلات العلمية من فئة أقل من ماجستير على مفاهيم دليل المناخ التنظيمي وآليات عمله في الميدان التربوي وذلك لأن نتائج الدراسة الحالية أظهرت فرق في مستوى الإشراف التربوي التشاركي لصالح فئة المعلمين من أصحاب المؤهلات البكالوريوس.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، والخاصة من وجهة نظر المعلمين وفي محافظات أخرى غير محافظة العاصمة عمان.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر ، مصطفى محمود (2005). الإدارة العامة ، الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- أبو ريا ، إبراهيم (2011). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو حجيبة، بكر (2010). "أنماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- أحمد، خالد (2006). "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أحمد، فاطمة عبد القادر (2008). "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- البقي ، مصلح ، (2010). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
- بحر، يوسف (2010). "الإدارة، المفاهيم والممارسات"، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية، غزة.

البطوش، موسى حسين(2012). "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين بالمنطقة الحرة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

بنورة، مراد(2014). "المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح، نابلس.

البوهي، فاروق شوقي(1990). المناخ التنظيمي لبعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية في ضوء نظريات التعلم، مجلة الدراسات التربوية: 5 (26) ، 156-198.

الترتوري، محمد عوض (2006). الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية. عمان : دار الحامد.

الحتاوي، واثق(2013). "دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الحديدي، ضحى (2003). "المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن(2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوي. عمان: دار الحامد للنشر.

درة، عبد الباربي (1989). الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى تنظيمي .عمان: دار وائل للنشر.

دواني، كمال ( 2001 ) . أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

دواني، كمال سليم (2014). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الديحاني، علي فهد ، (2013). "درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع للمدرسين من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

رباح، سامي عوض الله (2008). "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

الذبيات، محمد(1999). "المناخ التنظيمي أثره على أداء المعلمين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات، 26، (1) : 132-251.

زاهر ، تيسير ، (2012). "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين". مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (2) : 15-26 .

السكران، عماد(2004). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

سويرح، ايمن ( 2009 ) "أثر المناخ التنظيمي على العاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

الشوكاني، أحمد(2008). "العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي وبلاتشر وبين دافعية المعلمين للإجازة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة ، المملكة العربية السعودية.

الشهري، سلطان بن حسن عبدالرحمن(2008). "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشيخ، سليمان الخضري، وسلامة، محمد أحمد(1982). الرضا المهني لدي المعلمين في دولة قطر. مجلة دراسات الخليج العربية، 8 (8): 85-119.

الصفار، احمد، (2009). "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية". مجلة الإدارة والاقتصاد، 3 (76): 65-97.

صليحة ، شامي (2010). "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس". رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.

طعامنة، محمد(1996). أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2 ( 23 ) : 10-164.

الطويل، هاني (1999). سلوك الأفراد للإدارة والجماعات التعليمية، مفاهيم و آفاق. عمان : دار وائل للنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (2006). "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعة في النظم"، عمان : دار وائل للنشر التوزيع.

الطيب، إيهاب(2008). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراس حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العاجز، فؤاد (2007). "تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي". جامعة الأقصى، غزة.

عاشور، احمد الصقر(1986). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية.

عبد الحميد ، فاطمة ،(2008). "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

عبد اللطيف، ميادة (2009). "مهارات تدريس العلوم لدى معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية في بغداد". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

العتيبي ، محمد ( 2007 ) "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية .

عدوان ، الشيماء(2012). "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين". رسالة ماجستير/غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عطالله، محمد علي(1996). "واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس، فلسطين.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبدالحق (2009)، البحث العملي، مفاهيمه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر لنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسن (2008)، الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العميان، محمود سلمان(2002). "السلوك التنظيمي"، عمان : دار وائل للنشر.

العوامل، نائل(1995). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 2 (3) : 45-92.

العويس، بثينة الياس (2002). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.

العززي ، مبارك،(2004). " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عياصرة، علي أحمد(2006). القيادة الدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر.

غريب ، شبل بدران (2005). الثقافة المدرسية. عمان : دار الفكرة ناشرون وموزعون.

فلية، فاروق عبده (2005). "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الفهيدى، عبدالله عبده(2009). "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري ادارات التربية والعلي

بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء

الأقسام العاملين معهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم(1994). "المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة

مؤتة للبحوث والدراسات، 9 (5): 67-111.

القريوتي، محمد قاسم ( 2000 ). "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي

والجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: دار الشروق.

القواني، خالد (2011). "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء

الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سلفيت،

فلسطين.

الكبيسي ، عامر (2006). التطور التنظيمي وقضايا المعاصرة. دمشق: دار الرضا للنشر.

الكرمي، زهير محمد(1998). الإنسان والتعليم. إربد: دار الهلال للترجمة.

كيلاني، لبنى(2011) . "دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح

المعنوية لمعلميهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2001). "أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي". مجلة

مؤتة للبحوث والدراسات"، 16 (6): 197-223.

مصطفى، أسامة عبد الحليم(1986). مدى إدراك خصائص المناخ التعليمي، دراسة ميدانية،

مجلة الإدارة التربوية. (1)3: 44-72.

محمد، فروج (2011). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي". رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- مجيد، جاسم(2001). دراسات في الإدارة العامة. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- المدھون، إبراهيم (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المعشر، زياد(2012). "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مجريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (4) : 624 - 652.
- المغربي، كامل محمد(1995). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المومني، واصل(2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحماد للنشر والتوزيع.
- الهلول، إسماعيل(2011). "واقع أداء المعلم الأساسي والمساند لبعض المقررات الدراسية من وجهة نظر المتعلمين بمحافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

- AL-Omari, H., (1996).” Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction in non-Profit making Organizations”. **Journal of Administrative Sciences and Economics**, Amman, Vol (4), No. 3.
- Arumugam R, Chang C, Rozalina K (2015). "Relationship Between School Climate and Teachers' Commitment in an Excellent School of KubangPasu District, Kedah, Malaysia. **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing**, Rome-Italy Vol 6 No 3.
- Bartlett, J; Kortlik, J. & Higgins, C. (2001). Organizational Resaearch: Determing Appropriate Sample Size in Suryey Research, **information technology, Learning and performance journal**, 19(1):43-50.
- Cammellia O &Jati K (2016). Relationship of School Climate Dimensions and Teachers' Commitment. **Journal of Contemporary Issues and Thought** Vol. 6,2016 (19-29) 19\*
- Cherrngton, J,(1989).”**Organizational Behavior: The Management of individual and Organizational Performance**. Boston: Allyn,cop.
- Costleg ,D,(1976).” **Human Relations in Organizations**”, New York, west Publishing Company.
- Davalos, D(2010).”**Behavior-Based Organizational Climate and School Performance of Manila Archdiocesan Parochial School Association (MAPSA)Roman Catholic Archdiocese of Manila Educational System (RCAMES)**”,Ohio University, USA.

Eddy, A and Zepeda, B (2007). "**The effect of mandatory reform on teachers' performance development, supervision and assessment**", New York, USA.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). **The organizational climate of schools**. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago .

Hoy, A. W. (2006). **Instructional leadership: A research based guide to learning in schools** .Boston: Pearson.

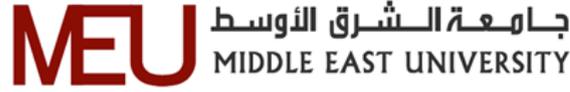
Jahan, B. (1985). "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Academic Administrations in Selected Community Colleges and Universities", **Dissertation Abstract International**, 46 (10 )

Brenda, T(2014). "**Organizational Climate and Teachers' Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi**, **Master's thesis**". Theresa International College, Thailand

Stephen, M(2010)" **Organizational Climate and Teacher Commitment**". The University of Alabama, Tuscalososa, USA.

## الملحقات

### الملحق (1)



بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة بصورتها الأولية

الأخ المعلم الفاضل: .....

الأخت المعلمة الفاضلة: .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، بجامعة الشرق الأوسط في عمان/ الأردن.

لذا أرجو التفضل بتعبئة الاستبانتين المرفقتين وفقاً لما ترونه مناسباً، علماً بأن إجاباتكم ستُعالج بطريقة سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملحوظة: دليل المناخ التنظيمي (Organizational Climate Index) هو مقياس وضعه ستيرن بالتعاون مع شتاينهوف لدراسة المناخ التنظيمي في المدارس ويتكون من مجموعة من العوامل، ويكون هذا المقياس على شكل استبيان ويتكون من مجموعة من الفقرات يطلب من المعلم الاجابة عليها(دواني،2013: ص114).

شاكرا لكم تعاونكم، مع بالغ التقدير.

الباحث:

عمار صلاح الخطيب

### العوامل الديموغرافية (الشخصية):

اسم المدرسة التي تعمل بها: .....

اسم المعلم/ة: .....

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

 أنثى

 1. الجنس: ذكر

2. المؤهل العلمي:

 بكالوريوس

 دبلوم عالٍ

 دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

3. الخبرة العمليّة:

 أقل من خمس سنوات

 من خمس سنوات إلى أقل من (10) سنوات

 من (10) سنوات فأكثر

## استبانة دليل المناخ التنظيمي :

يُرجى وضع الإشارة (X) في المكان المناسب إزاء كل فقرة فيما يلي:

أبدال الإجابات				الفقرة	ت
درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
<b>المجال الأول: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي في المناخ الفكري</b>					
				يُلم بجميع جوانب المنهاج.	1-
				يحول اقتراحات العاملين الى عمليات.	2-
				يحاول تحقيق الاضافة العلمية مع الطلاب والوصول الى اقصى الحدود الفكرية للطلاب.	3-
<b>المجال الثاني: ممارسة المشرف التربوي دليل المناخ التنظيمي في مستويات الانجاز</b>					
				يؤمن بقدرة الطلاب لتحقيق الانجاز الاكاديمي.	4-
				يساعد الطلاب للبحث عن الاعمال الاضافية لتحصيل الدرجات.	5-
				يبحث مع الطلاب على طرق تحسين اعمالهم السابقة.	6-
				يمارس عمله بحماس.	7-
				يحفز الطلاب لتحقيق الاهداف الموضوعية لهم من المدرسة	8-
<b>المجال الثالث: ممارسة المشرف التربوي دليل المناخ التنظيمي تحقيق الكرامة الشخصية</b>					
				يعامل جميع العاملين بشكل عادل.	9-
				يمكن التواصل معه بسهولة.	10-
				يساعد ويساند المعلمين ويحثهم على مساندة بعضهم.	11-
				يوفر اجواء الاحترام بين الطلاب والمعلمين.	12-
				يشجع الطلاب على احترام زملائهم المتفوقون.	13-
				يطمح لتحقيق التغيير.	14-
				يوفر الدعم امام المجتمع المحلي.	15-
<b>المجال الرابع: ممارسة المشرف التربوي دليل المناخ التنظيمي في الفاعلية التنظيمية</b>					
				يعلم العاملين بما هو مطلوب منهم.	18-

أبدال الإجابات				الفقرة	ت
درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
				يقوم برامج التطوير المهني للمعلمين من حيث (مدى ملاءمتها لحاجات المعلمين ومقدرتهم على توظيف التكنولوجيا فيها).	19-
				يضغط لتطوير المدرسة.	20-
				يشجع الطلبة على احترام المنافسة العلمية مع بعضهم.	21-
				يخضع المعلمين للتدريب المهني.	22-
				يوفر بيئة تعليمية منظمة جديدة.	23-
<b>المجال الخامس: ممارسة مدير المدرسة لدليل المناخ التنظيمي في (المجتمع المحلي)</b>					
				يختار أعضاء المجتمع المحلي حسب اللوائح.	24-
				يعطي أولياء الأمور السلطة لتغيير سياسة المدرسة	25-
				يتعامل مع ضغط الأهالي والمجتمع المحلي بشكل مباشر إيجابي	26-
				يتعامل مع ضغط المجتمع المحلي.	27-
				يشجع الطلبة على احترام المنافسة العلمية مع بعضهم	28-
<b>المجال السادس: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي في (الضبط والمراقبة)</b>					
				يضع معايير عالية للأداء الأكاديمي.	29-
				يضع معايير واضحة لأداء المعلمين الأكاديمي.	30-

## المحلق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور أيمن العمري	الجامعة الهاشمية
3	الأستاذ الدكتور ابراهيم الشرع	الجامعة الأردنية
4	الأستاذ الدكتور كمال دواني	جامعة الشرق الأوسط
5	الأستاذ الدكتور خليف الطراونة	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور صالح العبابنة	الجامعة الأردنية
7	الأستاذ الدكتور سلامة طنناش	الجامعة الأردنية
8	الأستاذ الدكتور هاني وشاح	الجامعة الأردنية
9	الدكتور محمد قداح	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور بسام العمري	الجامعة الأردنية

### المحلق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

#### استبانة

الأخ المعلم الفاضل: .....

الأخت المعلمة الفاضلة: .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة ممارسة المشرفين التربويين في

المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في

محافظة العاصمة عمان" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والقيادة التربوية، بجامعة الشرق الأوسط في عمان/ الأردن.

لذا أرجو التفضل بتعبئة الاستبانتين المرفقتين وفقاً لما ترونه مناسباً، علماً بأن إجاباتكم

ستُعالج بطريقة سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملحوظة: دليل المناخ التنظيمي (Organizational Climate Index): هو مقياس وضعه

ستيرن بالتعاون مع شتاينهوف لدراسة المناخ التنظيمي في المدارس ويتكون من مجموعة من

العوامل، ويكون هذا المقياس على شكل استبيان ويتكون من مجموعة من الفقرات يطلب من

المعلم الاجابة عنها (دواني، 2013: ص114).

شاكرًا لكم تعاونكم، مع بالغ التقدير.

الباحث:

عمار صلاح الخطيب

### العوامل الديموغرافية (الشخصية):

اسم المدرسة التي تعمل بها: .....

اسم المعلم/ة: .....

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم عالٍ

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

3. الخبرة العمليّة:

أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات إلى أقل من (10) سنوات

من (10) سنوات فأكثر

## استبانة دليل المناخ التنظيمي :

يُرجى وضع الإشارة (X) في المكان المناسب إزاء كل فقرة فيما يلي:

ت	الفقرة	أبدال الإجابات				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
<b>المجال الأول: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي (البعد الفكري)</b>						
1-	يلم بجميع جوانب المنهاج.					
2-	يحول اقتراحات العاملين الى عمليات.					
3-	يحاول تحقيق الاضافة العلمية مع الطلبة والوصول الى اقصى الحدود الفكرية للطلبة.					
<b>المجال الثاني: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي (الانجاز)</b>						
4-	يؤمن بمقدرة الطلبة على لتحقيق الانجاز الاكاديمي.					
5-	يساعد الطلبة في البحث عن الأعمال الاضافية لتحصيل الدرجات					
6-	يحث الطلبة على طرق تحسين اعمالهم السابقة.					
7-	يمارس عمله بحماس.					
8-	يحفز الطلبة لتحقيق الاهداف الموضوعية لهم من المدرسة					
<b>المجال الثالث: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي (البعد الانساني)</b>						
9-	يعامل جميع العاملين بشكل عادل.					
10-	يمكن التواصل معه بسهولة.					
11-	يحث المعلمين على العمل التعاوني.					
12-	يوفر اجواء الاحترام بين الطلبة والمعلمين.					
13-	يشجع الطلبة على تقدير زملائهم المتفوقين.					
14-	يطمح لتحقيق التغيير.					
15-	يوفر الدعم امام المجتمع المحلي.					

أبدال الإجابات					الفقرة	ت
درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
<b>المجال الرابع: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي (الفاعلية التنظيمية)</b>						
					يعلم العاملين بما هو مطلوب منهم.	16-
					يضغط لتطوير المدرسة.	17-
					يخضع المعلمين للتدريب المهني.	18-
					يشجع الطلبة على احترام المنافسة العلمية مع بعضهم.	19-
					يقوم برامج التطوير المهني للمعلمين من حيث (مدى ملاءمتها لحاجات المعلمين ومقدرتهم على توظيف التكنولوجيا فيها).	20-
					يوفر بيئة تعليمية منظمة جيدة.	21-
<b>المجال الخامس: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي في (المجتمع المحلي)</b>						
					يختار اعضاء المجتمع المحلي حسب اللوائح.	22-
					يعطي اولياء الامور السلطة لتغيير سياسة المدرسة.	23-
					يتعامل مع ضغط الاهالي والمجتمع المحلي بشكل مباشر ايجابي.	24-
					يتعامل مع ضغط المجتمع المحلي.	25-
<b>المجال السادس: ممارسة المشرف التربوي لدليل المناخ التنظيمي في (الضبط والمراقبة)</b>						
					يضع معايير عالية للاداء الاكاديمي.	26-
					يضع معايير واضحة لاداء المعلمين الاكاديمي.	27-