

المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين

سعد نعيم رضوي العقابي
المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية/لبنان

الخلاصة

هدف هذه الدراسة معرفة المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين في العراق، ونظراً لطبيعة الدراسة، جرى استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث استبانة وصف المناخ التنظيمي (O.C.D.Q) (Organizational Climate Questionnaire Description) وهذه الاستبانة معدة من قبل الباحث. (Halpin,1966). وهذه الاستبانة مكونة من (64) فقرة، وتتكون من بعدين: بعد سلوك المديرين وبعد سلوك المدرسين، ويحتوي كل بعد على (4) مجالات وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

بلغ حجم العينة الكلي (712) وطُبقت أداة الدراسة على (356) مدرساً ومدرسة من اعضاء الهيئة التدريسية للمرحلة المتوسطة للعام الدراسي (2015-2016) الذين يدرسون في المديرية العامة للتربية في واسط، شملت عينة البحث (183) تدريسياً و (173) تدريسية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية متعددة المراحل، موزعين على المديريات التربوية الفرعية (واسط_الحي-الصويرة-العزيفية-النعمانية) إذ تم تحديد المدارس التابعة للمديرية، ومن ثم سحبت عينة عشوائية من هذه المدارس، وللإجابة عن أسئلة الدراسة جرى استخراج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث والذي بلغ (356) والانحراف المعياري والذي بلغ (6.82)، كما تم استخراج المتوسط الفرضي للقياس وكأناً (192)، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، ثم استخراج مستوى اعضاء هيئة التدريس في الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي للإجابة عن السؤال الأول.

و للإجابة عن السؤال الثاني فقد تم استخراج المتوسط الحسابي للذكور، والذي بلغ (191.58) والانحراف المعياري الذي بلغ (6.52) فضلاً عن المتوسط الحسابي للإناث والذي بلغ (189.72) والانحراف المعياري الذي بلغ (7.007) وباستخدام الاختبار التائي الثاني للعينتين مستقلتين ثم استخراج الفرق بين الذكور والإناث.

وقد دلت النتائج إلى ما يأتي:

- إنَّ اعضاء هيئة التدريس لديهم مستوى عالٍ من التفاعل الايجابي والعلاقات الإنسانية الجيدة فيما بينهم.

- توجد فروق بين متوسط الذكور والإناث لصالح الذكور، أي أنَّ الذكور لديهم مستوى اعلى من الإناث بإيجابية وصفهم للمناخ التنظيمي ضمن مدارسهم.

وقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- اعتماد سياسة المكافئة التشجيعية لدى الإناث لينمي في داخلهم شعور الانتماء والولاء ويحفزهم على التفاعل ضمن مجتمع مدارسهم.

- تهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالعلاقات الإنسانية المثمرة المتبادلة مع الإناث ومحاولة الكشف عن الصعوبات لديهن ودراستها وتذليلها.
الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، المدارس المتوسطة ، وجهة نظر المدرسين.

Organizational climate prevailing in middle school in the city of (Wasit) in Iraq from the eyes of teachers Saad Naeem punitive

Abstract

This study aimed to identify the organizational climate prevailing in middle school in the city of (Wasit) from the perspective of teachers in Iraq, due to the nature of the study, was the use of the descriptive approach, and to achieve objectives of the study, the researcher adopted to identify organizational climate (OCDQ description)) (Organizational Climate Questionnaire Description) and that the questionnaire prepared by the researcher. Halpin, 1966)). This questionnaire is composed of (64) items, consisting of this resolution from two dimensions: the behavior of managers and after the behavior of teachers, and each later on (4) areas has been checked the veracity of the study tool and persistence.

The total sample size (712) and applied study tool (356) as a teacher and school faculty members at intermediate school for the academic year (2015-2016) studying at the Directorate-General for Education and Wasit, which included research sample (183) male pedagogy and (173) females , they were selected multi-stage randomly divided into directorates Education Sub (and Asit,Alehi,Alsoarh,Alzizih,Numaniya)' this is sub city in Wasit'' it was determined of the Directorate of schools, and then pulled a random sample of these schools, and to answer questions about the study was to extract the arithmetic average of the grades sample which reached (356) and standard deviation, which amounted to (6.82), and was extracted premise of measuring the average and if the (192), and using the test Altaia for one sample, then extract the level of faculty members in revealing the nature of the regulatory environment to answer the first question. And the answer to the second question was the arithmetic average of the male extract, which stood at (191.58) and standard deviation, which amounted to (6.52) as well as the arithmetic average of the females, which amounted to (189.72) and standard deviation, which amounted to (7.007) and using Altaia second test for two independent samples and extract the difference between males and females.

The results indicated the following:

- Those faculty members have a high level of positive interaction and good human relations among them.

- There are differences between the average male and females in favor of males, meaning that males have a higher than females positively describe the organizational climate within the school level.

The study recommended the following:

- The adoption of the policy of rewarding incentive for females to develop within them a sense of belonging and loyalty and motivates them to interact within the school community.
- Creating a regulatory climate of mutual female with fruitful human relations and try to detect difficulties and have studied and overcome.

Keywords: organizational climate, middle school, and the point of view of teachers

مشكلة البحث:

اهتمت بعض دول العالم اهتماماً كبيراً بالتعليم, لأهميته في حياة الشعوب, فرصت له المبالغ الضخمة في ميزانيتها, وأعدت له الملاكات ذات الخبرة العالية, وعدلت في استراتيجياتها وخططها لتتلاءم مع طموحاتها التربوية؛ لكون العملية التربوية نظام متكامل تحكم مكونات مجموعة من العلاقات المتبادلة فيها بينها.

وأنَّ نجاح الأنظمة التربوية مرتبط بعوامل عدة, يجب على توافرها حتى يتم النهوض بالواقع التربوي, فطبيعة عمل المنظومة التربوية والتفاعلات التي تنشط عبر مكوناتها الفرعية تؤثر في نجاح النظم التربوية وتحقق الاهداف والمرامي التي تنشدها.

ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فاعلاً في مستوى اداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل اقصى جهودهم الممكنة في مساهمهم في أنجاز متطلبات ادوارهم, ولذلك يلاحظ أنَّ هنالك علاقة بين جو العمل الذي يسود المؤسسة وهو ما يسمى (المناخ التنظيمي) وبين رضا العاملين داخل المؤسسة عنه, اذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده, فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المؤسسة بشكل كبير. (الطويل, 1999:ص:137).

ومن الامور التي تجعل دراسة المناخ التنظيمي دراسة مهمة ولها أسبابها , هو أنَّ الإيمان بأنَّ طبيعة المناخ التنظيمي السائد هو الذي يحدد نجاح المؤسسة بشكل كبير, ويعمل على خلق روح التعاون بين اعضائها, وهذا ما اكدته نتائج الدراسات التي اشارت الى اهمية المناخ التنظيمي الفعال لما له دور كبير في تنمية دوافع الافراد نحو العمل وزيادة الإنتاج, ومن هذه الدراسات , دراسة الربيعي 1989, و دراسة السامرائي 2003, ودراسة العزاوي 2005, ودراسة الجبوري 2007, والتي من أهم نتائج هذه الدراسات تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السليم وكيف يكون ذا اثر فعال في اتمام العمل على افضل وجه وبكفاءة وفاعلية.

إنَّ دراسة المناخ التنظيمي تتبع من الاهمية الكبرى للفرد لكونه عنصراً مهماً في العمل ومعطاء في مجاله بطاقات مضافة , لذلك وجب أن تتوفر المستلزمات الاساسية (المادية

والمعنوية) التي تحدد له المستوى الايجابي والفعال للروح المعنوية المبني على عناصر الرضا والثقة بالنفس وتعزيز الولاء الى المؤسسة التي ينتمي اليها .

وهذا ما أكدته دراسة (الحكاك) إذا أشارت الى أنَّ المناخ الايجابي الفعال سوف يقود الى تشييد صروح الحرص والشعور بالمسؤولية في الذات الإنسانية من وعي كامل ويخلق الرغبة والانديفاع الطوعي في مجالات العطاء الذي يفرز حالات المبادرة والابداع والابتكار والتجديد خارج الصيغ التقليدية والروتينية في اداء وإنجاز العمل بصورة متقنة وبأقل وقت ممكن. (الحكاك,2006:ص:3).

تتبع مشكلة الدراسة من عدة اعتبارات, ولعل في مقدمتها ما تحتله هذه الدراسة أهمية بالغة بين الدراسات التي تتناول واقع التعليم في العراق وسبل تطويره, ومع أهمية هذا المجال من الدراسات فإنها ما زالت دراسات قليلة وحددت في جوانبها قياساً الى حجم وأهمية هذا القطاع الحيوي الذي يضم كثير من كثير من الدراسات المهنية في العراق, وتتولى ادارته عناصر متباينة في خبراتها الادارية. لهذا فبإمكاننا القول وحسب علم الباحث أنَّه لا تتوافر دراسات عن نوعية المناخات التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات, وليس من سبيل الى توفرها الا بإجراء المزيد من الدراسات المعمقة التي يمكن الافادة من نتائجها في بناء مناخات تنظيمية سليمة تكفل لهذه المؤسسات سبل النجاح وبعدها عن مواطن الزلل والتعثر, وهذا ما اكدت عليه وثيقة الاصلاح للتعليم المهني والتقني في العراق والتي تهدف الكشف عن اسباب تدني التعليم بجميع مجالاته, وعزوف الطلبة عن الالتحاق به. (صوت المهني,2010:ص:10).

انطلاقاً من هذا الواقع فقد ظهر لنا أنَّ ثمة حاجة الى معالجة هذا الموضوع ، محاولين أنَّ نلتمس ما ينفع القائمين في التعليم لتلافي جوانب التدني والضعف بما يضمن نهوضاً علمياً وتربوياً يسهم في الارتقاء به نحو التقدم, لتضفي على كنوز علمنا أثراً صغيراً لعلنا ننتفع منه.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة في محافظة واسط؟

السؤال الثاني: ما الفروق بين اعضاء الهيئات التدريسية في نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تباً لمتغير (الجنس) ؟

أهمية الدراسة:

لقد أصبحت التربية في عصرنا هذا حاجة أساسية يطلبها كل مواطن مهما كَانَّ مستواه الاجتماعي والاقتصادي, وهي حاجة وليدة دوافع شتى, حيث يرمي الفرد من ورائها إثراء معرفته أو الارتقاء بمستواه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي أو ضمان مستقبله أو تدبير شؤون حياته, لهذا غدا قطاع التربية والتعليم من أكبر القطاعات العاملة في المجتمع ومن اشدها خطورة لأنَّ عمل هذا القطاع يدخل في صميم حياة الناس وقيمهم وطموحاتهم ويضم بين دفتيه أعداد هائلة من الطلبة والمدرسين, وتخصص الدولة له أموالاً طائلة من ميزانيتها, وقيام مؤسسات تربوية وتعليمية, متنوعة الاختصاصات, يؤمها أعداد كبيرة من مختلف الاعمار, وجميعهم يسعون الى اهداف محددة تؤدي في نهايتها الى الارتقاء بمستوى الأفراد والمجتمع لحياة افضل. وهذا يلقي على التربية عبئاً كبيراً لكونها من أهم المسؤوليات واطرها ليس فقط لأنها تتصل اتصالاً مباشراً بحياة كل فرد , بل لأنها تؤثر أيضاً تأثيراً جوهرياً في الحاضر والمستقبل وعليها مسؤولية تطوير الحياة وإعداد الكوادر الفنية والعلمية والضرورية للنمو والتطور وتحقيق أهداف المجتمع. (النوري,1989:ص:12).

لذا يفترض أن تعهد الإدارة في المؤسسات التربوية الى من اثبتوا الكفاءة في عملهم وممن يتمتعون بذهنية فائقة وعقيلة راقية، ولاشك أن النجاح لا يأتي من جهد شخص واحد وإنما من جهود متآزره متكاملة وليس لهذا المنحى الايجابي من وجود الا في مناخ تنظيمي سليم يحظى برضا الجميع وتآزرهم كي تتحقق الأهداف وتتطور نحو الافضل. (مصطفى، 1996:ص19).

إن هذه الاهمية للمناخ جذبت اليها أنظار المسؤولين والمختصين ولفتت أنظار الباحثين لدراسة المناخات التنظيمية، لأنها تقدم مساعدات لفهم أثرها على العاملين، وتساعد أيضا على فهم عمليات الادارة، وأثر الاساليب القيادية المختلفة على العاملين على أنجاز الاداء. (مصطفى، 1998:ص19).

وأن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لمختلف المؤسسات تنبع من الافتراض الذي يقوم على أن أي سلوك أنساني فردي او تنظيمي لا ينبع من فراغ، بل أنه ناتج من عملية تفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من عناصر البيئة، وعلى هذا الاساس فإن مسألة الكشف عن طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين يستدعي بالضرورة تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسة الذي هو الاساس في تحريك الإنسان نحو هذا السلوك. (Harold and Cyril, 1980, p.654) وهكذا يلاحظ أنه لم حظ ميدان أنساني بالدراسة والبحث مثل ما حظي به الميدان الاداري، فقد تناولته اقلام الباحثين والمفكرين من زوايا ومداخل متنوعة، فالجانب الإنساني في العمل الاداري قد طغى على الجانب الاداري للتأثير في الروح المعنوية للعاملين، إذ ساد جو العمل مناخ تنظيمي سليم. ففي دراسة (كشكول) إرادة معرفة المناخ التنظيمي في المدارس الاعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والادارة المدرسية، وجد أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الاعدادية كان ايجابياً ويتسم بالعلاقات التنظيمية التي يسودها التفاعل الايجابي والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الادارة والهيئة التدريسية. (الربيعي، 1989:ص8).

وبنيت دراسة (كالهون Calhoun) التي أجراها لمعرفة دور مدير المدرسة وتحسين العملية التعليمية فقد خرجت بنتائج كأن أبرزها أن هنالك عناصر تساعد في الوصول الى هذا الهدف منها " ايجاد مناخ تنظيمي سليم في المدرسة وإيجاد جو يساعد على البحث العلمي والاهتمامات الشخصية للمعلمين وتشجيع المبادرات الابداعية وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في بناء سياسية المدرسة". (جرادات، 1983:ص15).

وعلى الصعيد العالمي فقد اهتمت الامم المتحدة بمنظمتها اليونسكو بشؤون التربية والتعليم، وأولت اليونسكو اهتماماً خاصاً بالإدارات المدرسية بضمنها ادارة المدارس المهنية، إذ تتعاطف أهمية الادارة في هذا النمط من التعليم المهني، الذي تعقد عليه الآمال في إمكانية مؤسساته من توفير الاطر الوسطى التي تحتاجها مختلف المؤسسات الإنتاجية. (Unesco , 2000:p.11).

لأن التعليم يقع على عاتقه توفير القوى البشرية القادرة على أنجاز مرامي خطط التنمية الشاملة وتمكين الناشئة الذين اكملوا دراستهم المتوسطة والتحقوا بالتعليم من تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والعقلية والخلقية والروحية، وتزودهم بالمعارف والاتجاهات والميول والخبرات والمهارات العملية والنظرية التي تؤهلهم لأداء الاعمال التي تناط بهم على وفق تخصصهم في الميدان العلمي ولإنتاجي ليساهموا في بناء المجتمع.

وبهذا الصدد فقد أكدت الندوة التربوية التي نظمها اتحاد المعلمين عام (1994) الى ضرورة إعادة النظر في صيغ التعليم والى رفع كفاءة الادارة فيها؛ لأن الكفاءات الادارية السليمة تخلق

مناخاً تنظيمياً سليماً ينعكس على العملية التعليمية برمتها بما يتفق ومتطلبات العصر. (البيزان, 1995:ص:36).

وأكدت دراسة (العارضى) التوجه نحو تطوير القيادات الادارية للتعليم المهني وتعظيم دور هذه المؤسسات لتطوير كفاءة ادارتها بما يتناسب والاحتياجات التي تستجد. (العارضى, 2000:ص:32).

يتضح من العرض السابق بأن لهذا الدراسة أهمية وحاجة ماسة, لأنها مساهمة ترمي الى التأكد من المناخ التنظيمي والبيئة العلمية التربوية, وأن من نتائجها ما يحفز العاملين على التبصر في سلوكياتهم وتقدير درجة القوة والضعف في تعاملهم. كما تساعد في تشخيص السلبيات ومعالجتها, وهذا يساعد للوصول الى الاهداف الموسومة بأقل جهد ووقت, وما يعزز هذه الدراسة النفع والدافع الذي يحفز الباحثين للبحث في هذه المؤسسات لدراسته من جوانب اخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

1. معرفة المناخ التنظيمي السائد في المدارس المتوسطة في محافظة واسط.
2. ايجاد الفروق بين اعضاء الهيئات التدريسية في نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تباً لمتغير (الجنس).

حدود البحث:

عمومية هذه الدراسة تتوقف على عدة عوامل، وهي كالاتي:

الحدود الموضوعية:

هناك مجموعة من الحدود الموضوعية للدراسة الحالية وهي:

1- تقتصر الدراسة على التعرف على المناخ التنظيمي السائد للمدارس المتوسطة في محافظة واسط.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئات التدريسية في محافظة واسط في المدارس المتوسطة الصباحية.

الحدود المكانية: تطبق هذه الدراسة في العراق في المدارس المتوسطة الصباحية في محافظة واسط .

الحدود الزمنية: تنفذ هذه الدراسة في الفصل الاول من العام الدراسي 2014-2015م.

تحديد المصطلحات:-

في ادناه تحديد المصطلحات وكالاتي:

اولاً: المناخ التنظيمي:

1- الذنبيات (1991) بأنه:

" مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والاساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الافراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات" (الذنبيات, 1999:ص:37).

2- عرفه (المولى والشخيلي, 2004) بأنه:

" ذلك المحيط غير المرئي والذي يعكس تأثيراً مباشراً على دوافع الافراد العاملين يترجمها سلوكهم تجاه العمل". (المولى والشخيلي, 2004:ص:9).

ثانياً: المرحلة المتوسطة:

جاء تعريفها ضمن نظام المدارس الثانوية 1984 " يكون التعليم الثانوي على مرحلتين متتابعتين متوسطة وإعدادية، مدة كل منهما ثلاث سنوات ، وتعنى المرحلة المتوسطة باكتشاف قابليات الطلبة وميولهم وتوجيهها وبمواصلة الاهتمام بأسس المعرفة والمهارات والاتجاهات والعمل على تحقيق تكاملها ومتابعة تطبيقاتها تمهيداً للمرحلة التالية للحياة العملية الإنتاجية . (وزارة التربية، 1984، ص4) .

الجانب النظري

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي:

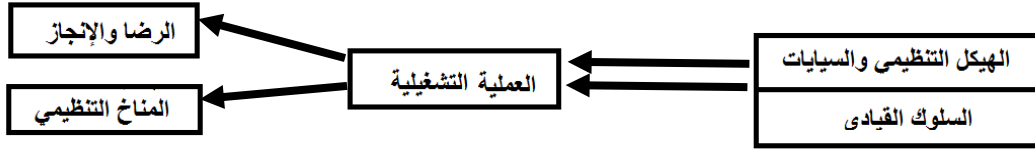
المناخ التنظيمي في حقيقة امره هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة منها، أسلوب معاملة المديرين لمروؤوسيهيم وفلسفة الادارة العليا وظروف العمل ونوعية الاهداف والرامي التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وطبيعة العلاقات بين العاملين في النظام، كما يتأثر المناخ التنظيمي بمتغير الجو العام الذي يسوده البيئة الخارجية التي يعمل فيها النظام وبمستواه الحضاري واستقرارها وامنها وبمدى سيادة الابعاد الشورية والديمقراطية فيها. (الطويل، 1999، ص:139).

إن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي؛ وذلك لإخفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، وهو بهذا المعنى يشير الى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على الملية الادارية والسلوك الاداري للمروؤوسين بالتحديد الى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الادارية والسلوك الاداري للمروؤوسين بالتحديد، (المغربي، 1994: ص23). وأن مجموعة الخصائص المميزة للبيئة العمل تختلف باختلاف المؤسسات، الامر الذي ادى الى القول بأنها تشبه بصمات الاصابع، فهي فريدة ومتميزة، فكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرق العمل الخاص بها، وهي تشكل بمجملها المناخ التنظيمي(الجوفي ، 2000، ص:20).

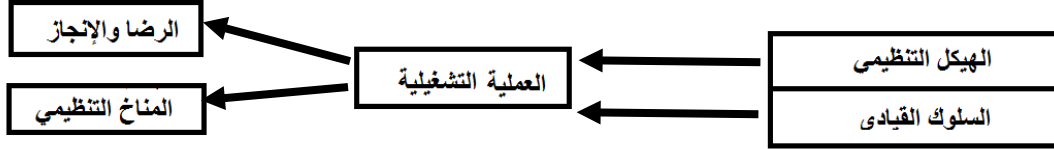
كما أن مفهوم المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن ادراكهم من خلال اتجاهات العاملين ومن خلال توجيه سؤال للمعنيين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم للمناخ، والمبني عادة على ادراكهم له، وهذا الادراك مرتبط الى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد أي خبرته وتجاربه وتعليمه وثقافته. (طعامنه، 1996: ص104).

ولاشك في أن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الادارية في المشروع حيث يوجد مناخاً لكل مستوى اداري من ناحية، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه. وقد بين

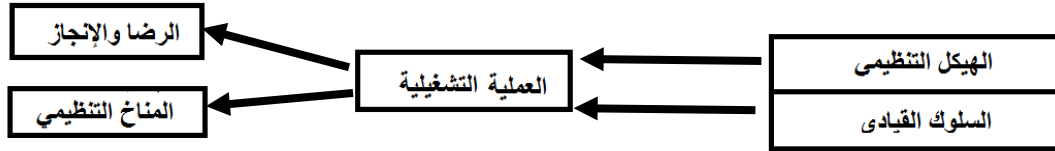
الإدارة العليا



الإدارة الوسطى



الإدارة الدنيا



شكل (1)

نموذج (Rensis Likert) يوضح تأثير المناخ التنظيمي على المستويات الادارية.

(Rensis Likert,1976,p.73)

ثانياً: عناصر المناخ التنظيمي:

- السياسات والممارسات الإدارية:

إنَّ لنمط القيادة التي يعمل النظام ضمن أطره تأثيراً على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإنَّ شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية للمناخ التنظيمي (الطويل، 1999، ص142)، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة الاداري في توجيه الطاقات والقدرات بشكل يمكن من الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وأقل كلفة، أنَّ نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها، ومدى قدرة تلك التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها (العبيدي، 2004، ص114). فالطريقة التي يسلك فيها المسؤول التربوي تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في النظام وبينهم وبين إدارة النظام وبالتالي تؤثر على المناخ التنظيمي العام الذي يسود النظام (الطويل، 1999، ص146).

2- الهيكل التنظيمي:

أنَّ الهيكل التنظيمي الذي يعمل النظام ضمن أطره تأثيراً واضحاً على مناخه المنظمي فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية مثلاً توقعنا مناخاً منظمياً أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية. كما يمكن عدّ حجم المنظمة يلعب أثراً مهماً في تحديد طبيعة مناخها المنظمي، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قرباً وانفتاحاً وصراحة وازدادت الثقة بينهم ومن ثم ازدادت احتمالات وجود مناخ تنظيمي إيجابي لديهم، أما إذا تضخم حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية ورافقتها ضعف أو تخلخل في صيانة أشكال وأنماط الاتصال والتواصل فيها انعكس ذلك سلباً على مناخها المنظمي العام. أما إذا صاحب التضخم هيكلية وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها أسهم ذلك في المحافظة على سلامة وصحة مناخها المنظمي العام (الطويل، 1999، ص142). ومع هذا فليس هناك هياكل مثالية للتطبيق لأية مؤسسة، لأنَّ الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أنَّ هناك عوامل من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب وهذه العوامل هي حجم المؤسسة، ومدة حياتها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها (فؤاد الشيخ وآخرون، 1995، ص139).

- حجم المؤسسة:

أنَّ من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي للمؤسسة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيراً يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. وأنَّ القدرات الإنسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتنوع، ويصعب اسناد المهام إلى شخص متخصص لأنَّ التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أنه في حالة كون المنشأة كبيرة الحجم تكون الأنشطة أكثر تنوعاً واتساعاً في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمراً واقعاً ومبرراً كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

- مدة حياة المؤسسة:

إنَّ الزمن يلعب دوراً مهماً في التأثير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإذا كانت حياة المؤسسة قصيرة ومؤقتة فإنَّ هذا يتطلب هيكلًا تنظيمياً بسيطاً في مكوناته وعلاقاته، فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لمدة قصيرة، يمكن أن يتم اسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة.

- مكان عمل المؤسسة:

يؤثر مكان عمل المؤسسة على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمنشأة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلًا تنظيمياً مختلفاً عن المؤسسة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة فمشاكل الأشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة ويكون العكس حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية للإداء هذه الوحدات.

- القدرات الإنسانية:

تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها، التي تحتاج إليها المؤسسة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كائت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، فازدياد نوعية القدرات الإنسانية يؤدي إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي والذي يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة (فؤاد الشيخ وآخرون، 1995، ص 139-141).

- التكنولوجيا:

أن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف، وكذلك فإن ازدياد التكنولوجيا يؤدي إلى ازدياد تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة (غنايم والشرقاوي، 1981، ص 449).

- تأثير البيئة:

تؤثر نوعية البيئة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن المؤسسة التي تعمل في بيئة غير مستقرة، فكلما كائت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة صناعية متغيرة يزداد تعقد الهيكل التنظيمي عن المؤسسة التي تعمل في بيئة أقل تصنعاً وأكثر استقراراً (J.Hodge&W.Anthony, 1979,p.243).

3- تكنولوجيا العمل:

أن طبيعة تكنولوجيا التي تسود جو العمل وظروفه أثراً في مناخه العام، فكلما كائت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير منفتحة تؤدي بالمناخ العام نحو الرقابة والسلبية، مما يؤثر سلباً على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانات وابداعات العاملين وعدم اقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم، والعكس صحيح بمعنى أن توجه النظام نحو الانفتاح والتجديد في أبعاده التكنولوجية يشكل ضماناً لسيادة مناخ منظمي صحي فيها.

4- البيئة الخارجية:

أنَّ للبيئة الخارجية المحيطة بالنظام أثراً مباشراً على مناخه المنظمي العام وعلى كيفية رؤية العاملين فيه له، فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع أدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار، والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى التي يعيش ضمن أطوارها النظام، أما إذا كَأُنْتُ هذه المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه (الطويل، 1999، ص142-143).

ثالثاً: أنواع المناخ التنظيمي:

1- المناخ المفتوح:

ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر فيما بينهم (عكاشة، 1989، ص9).

2- المناخ المستقل:

في هذا المناخ تكون الحرية الممنوحة شبه كاملة قبل الادارة للعاملين في تنفيذ الاعمال, ويكون التركيز على العلاقات الإنسانية, وإهمال جانب العمل. (الشيخ وزاهد, 1984:ص:50).

ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر (Halpin, 1966 pp.180-181).

3- المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية فيما بينهم. (الطويل, 1994:ص149).

4- المناخ العائلي:

ويشير هذا المناخ إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء. فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام (الشيخ وفوزي، 1984، ص52).

5- المناخ الأبوي:

ويسود هذا المناخ تأكيد بعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الاداري فيه تأكيد الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم بوصفه أباً كَأَبِ إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه احساساً بأنه نموذج للإنسان صاحب المهنة (عكاشة، 1989، ص10).

6- المناخ المنغلق:

في هذا النوع يكون الفتور في العلاقات هو السائد داخل المنظمة, وذلك لعدم اشباع العاملين لحاجاتهم الاجتماعية والإنسانية, وفي هذه الحالة تكون القيادة الادارية غير فعالة ومعيقة للعمل. (شحاذه, 1994:ص7-8).

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بُعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام, فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية المنخفضة إلى حد كبير, والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار (الطويل, 1999, ص1946).

إنَّ تلك المناخات المشار إليها أعلاه تقع على خط متصل أحد حديهِ أقصى الانفتاح والحد الأخر أقصى الانغلاق, علماً بأنَّ معظم المؤسسات والنظم الاجتماعية تقع مناخات العمل على إحدى النقاط من هذا الخط المتصل.

ويؤكد هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1963) على أنَّ مقدرة المدير على خلق مناخ يسمح بظهور المبادرات القيادية من جانب العاملين أو من جانب المدير مما يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

ويعد المناخ المفتوح من أفضل المناخات اللازمة لخلق هذه المبادرات القيادية ويتميز مثل هذا المناخ بما يأتي:

- 1- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
- 2- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- 3- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- 4- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
- 5- اشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل.
- 6- التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.

1- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء.

رابعاً: مؤشرات دالة على صحة المناخ التنظيمي:

1- وضوح الهدف وتركيزه (Goal Focus):

وهذه تتعلق بمدى وضوح أهداف النظام للأفراد العاملين فيه ودرجة قبولهم لها وعدّها ملائمة وممكنة التحقيق.

2- ملائمة التواصل (Communication Adequacy):

وهذه تشمل الاتصال الرأسي والأفقي والبيني وكذلك الاتصال مع البيئة الخارجية، كما يشمل درجة التشويش أو التحريف.

3- تساوي سلطة أمثل (Optimal Power):

فالمنظمات المتمتعة بالصحة يكون فيها توازن في توزيع السلطة بحيث تخف حدة الصراع داخلها، كما يكون فيها تأكيد بُعد التشارك في مقابل الاكراه والقسر. (الطويل، 1986:ص393).

4- استخدام المصادر الإنسانية (Human Resources Utilization):

أنَّ الاستخدام الفعّال للعاملين في النظام يتطلب سعي كل منهم لأنَّ يحقق ذاته وأنَّ ينمو ويتطور في عملهم بمعنى أنَّ تتم عملية الاستفادة من مدخلات النظام كافة ضمن الحد الأعلى الممكن لها، وبخاصة فيما يتعلق بالمدخلات البشرية، وهذا ما تحتاج البلدان النامية إلى تأكيده ولكن هذا يعني بالضرورة الاستفادة من هذه المدخلات ضمن حدود طاقاتهم وإمكاناتهم مع تجنب إجهادهم وإرهاقهم لما لذلك من مردود عكسي على صحة النظام وسلامته على المدى الطويل.

5- التناغم (Cohesiveness):

أي المدى الذي يشعر فيه النظام بالرغبة في العمل والاستمرار في المشاركة في نشاطاته، وأنَّ تكون للنظام هويته وصبغته الواضحة بحيث تكون مدخلاته البشرية سعيدة راخيه معتزة بانتمائها إليه ومنسجمة في تعاونها مع بعضها البعض. (الطويل، 1986:ص393).

6- الروح المعنوية (Morale):

إنَّ خاصية المعنويات بالنسبة للنظام هي حصيلة مشاعر وانفعالات واتجاهات أفرادها المرتكزة حول درجة رضاهم وقناعاتهم وسرورهم في العمل في النظام.

7- الابداعية (Innovativeness):

فالنظام المتمتع بالصحة يميل إلى تبني واستحداث اجراءات جديدة، ويتحرك نحو أهداف جديدة وبيادئ وينوع في خدماته، أي أنَّ النظام المتمتع بالصحة يميل إلى النمو والتطور والتغيير والتمايز بدل أن يبقى أسير الرتابة والنمطية المغلقة.

8- الاستقلالية (Autonomy):

فالنظم المتمتعة بالصحة تأتي استجاباتها مع متغيرات ومثيرات بيئتها الخارجية ليس على أساس من رد الفعل أو من التعامل مع أزمة، ولكن على أساس من التفاعل المتيقظ والواعي والايجابي لما يحيط بها، ولديها الرغبة في المبادرة والقدرة والبنية والعزم والتصميم التي تمكنها من تطوير نفسها.

9- التكيف (Adaptation):

أي إنَّ النظم المتمتعة بالصحة لديها القدرة على التعايش مع مرونة التغيير الواعي وعلى تصحيح مسارها والتكيف الأسرع مع بيئتها الداخلية والخارجية.

10- ملاءمة حل المشكلة (Problem Solving Adequacy):

إنَّ كل نظام يعيش مشكلات ويواجه صعوبات وتوترات ويتعرض لظروف عمل غير فاعلة. ولكن القضية ليست في وجود هذه الأمور وغيابها، بل أنَّ العبرة في الطريقة التي يتعامل من خلالها النظام مع مثل هذه الأمور والقضايا (الطويل، 1986، ص383-384)، (الطويل، 1999، ص157، 159).

فالمنظمة المتمتعة بالصحة لديها بنية واجراءات تسهل عليها أمر تحسس مشاكلها وقضاياها وكذلك ايجاد وتبني بدائل حلول ناجحة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد والهدر (Miles,1955,p.18).

الطريقة والإجراءات

☒ منهج الدراسة :

يتناول هذا المبحث إجراءات البحث من حيث وصف مجتمع البحث, فضلاً عن وصف الاداة المستخدمة مع اجراءات التطبيق, وايجاد الصدق والاثبات للأداة, وتحديد الوسائل الاحصائية الملائمة التي استخدمت في الاجراءات من أجل التوصل الى النتائج المتوخاة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة, ، وتستخدم في البحث الوصفي أساليب للقياس والتصنيف والتفسير والتقويم، كما يمكن عن طريقه وضع تنبؤات من الأحداث المقبلة (عطوي، 2000، ص172).

☒ أولاً: مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع البحث من جميع اعضاء الهيئة التدريسية للمرحلة المتوسطة والبالغ عددهم (712) مدرساً ومدرسة للعام الدراسي (2015-2016) كما هو موضح في الجدول(1) والذي يمثل مجتمع البحث موزعين حسب الجنس والمجموع الكلي لأعداد المدرسين في المديرية العامة للتربية واسط في المرحلة المتوسطة, تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

جدول (1): عدد أفراد مجتمع البحث وعدد أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس لعينة البحث.

تسلسل	نوع العينة	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة
1	مدرسين	366	183
2	مدرسات	346	173
	المجموع	712	356

☒ عينة الدراسة :

شملت عينة البحث (183) تدريسياً و (173) تدريسية, تم اختيارهم بطريقة عشوائية متعددة المراحل, موزعين على المديرية التربية الفرعية (واسط_الحي-الصويرة-العزبية-النعمانية) إذ تم تحديد المدراس التابعة للمديرية, ومن ثم سحبت عينة عشوائية من هذه المدارس, ثم تم اختيار مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية فيها بصورة عشوائية. وجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول (2): عينة البحث موزعة حسب المديرية.

ت	المديرية	إعداد المدرسين
1	واسط	237
2	الحي	133
3	العزبية	114
4	الصويرة	117
5	النعمانية	11
المجموع		712

☒ ثالثاً: أداة البحث:

اعتمد الباحث استبانة وصف المناخ التنظيمي (O.C.D.Q) (Organizational Climate Questionnaire Description) وأن هذه الاستبانة معدة من قبل الباحث. (Halpin,1966). وهذه الاستبانة مكونة من (64) فقرة كما في ملحق رقم (1), وتتكون هذه الاستبانة من بعدين : بعد سلوك المديرين وبعد سلوك المدرسين, وتحتوي على (4) مجالات: وفيما يأتي توضيح لها:

أ- سلوك المدرسين:

- 1- التباعد: ويشير الى أن المدرسين لا يعملون ضمن فريق متكامل بل كل منهم يعمل باتجاه مختلف عن الآخر ويمثل الفقرات (10,6,2,14,18,22,26,27,61,38).
 - 2- الاعاقة: ويشير الى أن مدير المدرسة يتقل كاهل المدرسين بالأعمال الروتينية ويشمل الفقرات (24,20,16,12,8,4).
 - 3- الانتماء: وتمثل الروح المعنوية والرضا والانتماء للمدرسة وتشمل الفقرات (35,31,30,23,19,15,21,11,7,3).
 - 4- الالفة: وتمثل العلاقات الطيبة بين المدرسين وتشتمل (25,57,17,13,9,1,5).
- (Halpin,1963:150-151).

ب- سلوك المدير:

- 1- الشكلية في العمل: يمثل سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية وتضم (58,59,55,44,34,52,40,54,64).
 - 2- التركيز على الإنتاج: ويشير الى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه نحو أنجاز العمل وتمثل الفقرات (39,43,62,47,45,51,48).
 - 3- القدوة في العمل: ويشير الى سلوك المدير بأنه القدوة الحسنة في العمل وتمثل الفقرات (28,30,36,41,49,53,56,60,63).
 - 4- النزعة الإنسانية: ويمثل هذا البعد معاملة المدير للمدرسين معاملة ودية إنسانية ويضم الفقرات (29,33,37,42,46,50). (Halpin,1966:177-178).
- ويتضمن هذا الاستبيان اسئلة دقيقة ومحددة لوصف المناخ التنظيمي ويتميز بكونه من الادوات الموضوعية لاستخدامه طريقة (Likert) التي تتيح للمستبين أن يعبر عن اتجاهه, إذ يختار بدلاً من البدائل الخمسة وهي (دائماً وغالباً وأحياناً ونادراً وابدأً) والتي تعطي الأوزان (1,2,3,4,5) امام كل فقرة وهي البدائل لتي تسمح بالتعبير عن الاختيار عن كل فقرة من فقرات الاستبيان.

☒ رابعاً: صدق أدوات الدراسة:

يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية التي يجب أن تتوفر في الاختبارات والمقاييس (Ebel,1972,p.345) لأنه مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه (Harrison,1983,p.11). ومن خلاله تتحقق من مدى قدرة المقياس على تحقيق الغرض الذي أعد من أجله (عودة، 1998، ص333). ويعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يستخرج عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها وإمكاناتها في قياس الخاصية المراد قياسها (Allen&Yen,1979,p.96).

قام الباحث باستخراج الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي وبلغ عددهم (10) محكماً، كما هو موضح في جدول (3) متضمناً أسماء الأساتذة الخبراء من التدريسيين الذين أمضوا سنوات طويلة في التعليم الجامعي، وطلبت أليهم أن يبدوا ملاحظاتهم على الفقرات المكونة لهذه الأداة، من حيث وضوحها وملائمتها وصلاحيتها لقياس المناخ التنظيمي ، وإمكاناتها في إبراز خصائص هذا المناخ حسب المجالات التي تضمنتها الأداة. وإضافة أية فقرة أخرى مناسبة.

وقد تم الإبقاء على الفقرات التي نالت موافقة 80% فما فوق من الخبراء للحكم على صلاحية الفقرة لقياس المناخ التنظيمي والاحتفاظ بها او حذفها اذا كآئت دون ذلك, ونتيجة لهذا الاجراء وجد الباحث أن جميع الفقرات كأن نسبة الاتفاق عليها (100%) من قبل جميع المحكمين, وبذلك عدة الاداة متمتعة بخاصية الصدق.

الثبات:

هو المدى الذي يمكن أن نقرر بموجبه أن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً او خاصية معينة (Stanley&Hokins,1972:p.111). إذ إنه يتحقق من قياس السمة او البناء النظري, لذا فهو يتطلب معلومات نظرية من مصادر متباينة. وأن اي سمة يمكن أن تقاس من خلال هذا الصدق, فصدق البناء يركز على دور النظرية النفسية في الاختبار والحاجة الى فرضيات

يمكن أن تساعدنا للتحقق منه (Anstasi & Urbina,1997:p.126). ومن مؤشرات صدق البناء التي تحققت منها الباحث

تطبيق الاداة:

طبقت الاستبانة بصورتها النهائية على جميع أفراد العينة ، إلا أن عدد الاستثمارات التي تم استرجاعها كأن أقل من عدد الاستثمارات التي تم توزيعها على العينة، فقد استلم (356) استمارة فقط من أصل (500) وبنسبة (64%) كما موضح في الملحق (10)، وتم اهمال () استمارة لعدم صلاحيتها إحصائياً لعدم اكتمال الاجابة عنها، وبعد إتمام مرحلة استلام الاستبانات تم تفرغ الاجابات وفقاً للأوزان التي أعطيت للبدائل.

طبقت المقياس على افراد العينة والبالغ عددهم () فرداً وتم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية من ضمن المدارس المذكورة سابقاً، وقد تم اعطاء درجة لكل فقرة من فقرات المقياس، خمسة بدائل ، وهي دائماً (5) درجات، وغالباً (4) درجات، أحيانا (3)، نادراً (درجتان)، ومطلقاً (درجة واحدة) هذه بالنسبة للفقرات الموجبة.

أما الفقرات السالبة فكانت بطريقة معاكسة مثلاً دائماً (درجة واحدة)، غالباً (درجتان)، مطلقاً (درجة واحدة) هذه بالنسبة للفقرات الموجبة. وتم تفرغ الاجابات ومعالجتها إحصائياً بالنسبة لأهداف ومتغيرات البحث.

الوسائل الاحصائية:

استخدمت الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية والحسابية لمعالجة البيانات بغية التحقق من أهداف البحث وهي:

- 1- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتحقق من ثبات التطبيق. (البياتي, 1977:ص180).
- 2- الاختبار التائي لعينة الواحدة لتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي (البياتي, 1977:ص274).
- 3- اختبار المقارنات الثنائية (Testing of bilateral comparisons (T_test)): للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس). (Ferguson: 1983:166).

المبحث الرابع : عرض النتائج ومناقشتها وفقاً للأهداف المحددة لها

الهدف الاول:

لتحقيق هذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث والذي بلغ (356) والانحراف المعياري والذي بلغ (6.82)، كما تم استخراج المتوسط الفرضي للقياس وكأن (192)، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، ثم استخراج مستوى اعضاء هيئة التدريس في الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3): التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس المتوسطة في محافظة واسط والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لدلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والفرضي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المتغير
		الجدولية	المحسوبة					
0.05								
دالة بمعنى يوجد مناخ تنظيمي	355	1,96	3.65	6.82	192	199.67	356	المناخ التنظيمي

يتضح من الجدول أنّ القيمة التائية المحسوبة والبالغة (3.65) أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1,96) أي توجد فروق بين المتوسطين الحسابي والفرضي ولصالح المتوسط الحسابي للعينة، ويشير ذلك الى أنّ اعضاء هيئة التدريس لديهم مستوى عال من التفاعل الايجابي والعلاقات الإنسانية الجيدة فيما بينهم، إذا أنّ خلق مناخ تنظيمي ايجابي يولد شعوراً لدى جميع العاملين ضمن مؤسساتهم بالانتماء والاخلاص في تحقيق الاهداف التي اجتمعوا على تحقيقها بكفاءة وفاعلية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الى المناخ التنظيمي كأنّ ايجابياً وفعالاً، وتتفق كذلك مع دراسة.... والتي توصلت ايضاً الى وجود تفاعل بين المدير والمدرسين.

الهدف الثاني:

ولغرض التحقق من الهدف الثاني والذي يرمي الى التعرف على الفروق بين اعضاء الهيئات التدريسية في نظرهم للمناخ التنظيمي وفق متغير الجنس، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي للذكور، والذي بلغ (191.58) والانحراف المعياري الذي بلغ (6.52) فضلاً عن المتوسط الحسابي للإناث والذي بلغ (189.72) والانحراف المعياري الذي بلغ (7.007) وباستخدام الاختبار التائي الثاني للعينتين مستقلتين ثم استخراج الفرق بين الذكور والإناث والجدول رقم (4) يوضح تفاصيل ذلك.

رقم (4): التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس
	الجدولية	المحسوبة					
0,05							
دالة لصالح الذكور	1,96	2.59	354	6.52	191.58	183	الذكور
				7.007	189.72	173	الإناث

يتضح من جدول رقم (4) أنّ القيمة التائية المحسوبة البالغة (2.59) أكبر من الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى الدلالة (0,05), أي توجد فروق بين متوسط الذكور والإناث ولصالح الذكور , أي أنّ الذكور لديهم مستوى أعلى من الإناث بإيجابية فاعلية المناخ التنظيمي ضمن مدارسهم.

الاستنتاجات:

- في ضوء ما تم عرضه من نتائج البحث, تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:
- 1- تمتع اعضاء هيئات التدريس في المدارس المهنية بالإيجابية في وصفهم للمناخ التنظيمي.
 - 2- توجد فروق بين متوسط الذكور والإناث لصالح الذكور, أي أنّ الذكور لديهم مستوى أعلى من الإناث بإيجابية وصفهم للمناخ التنظيمي ضمن مدارسهم.

التوصيات:

- في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج, تبلورت التوصيات الآتية:
- 1- اعتماد سياسة المكافئة التشجيعية لدى الإناث لينمي في داخلهم شعور الانتماء والولاء ويحفزهم على التفاعل ضمن مجتمع مدارسهم.
 - 2- تهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالعلاقات الإنسانية المثمرة المتبادلة مع الإناث ومحاولة الكشف عن الصعوبات لديهن ودراستها وتذليلها.

المقترحات:

- استكمالاً لبحث الموضوع بشكل أوسع يقترح الباحث ما يأتي:
- 1- اجراء دراسة عن المناخ التنظيمي في المدارس الاعدادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
 - 2- اجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية ببعض المتغيرات (مدة الخدمة, الشهادة).

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- المصادر العربية:

- _____ (1998). الخصائص النفسية للقيادة الادارية في الكويت, المجلة العربية للإدارة, المجلد (13), العدد 1.
- البياز, حكمت عبد الله (1995). أحاديث في التربية والتعليم, وزارة التربية, السلسلة التربوية, العدد (12), الكتبية الوطنية, بغداد.
- البياتي, عبد الجبار توفيق. (1977). الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس, العراق بغداد: مطبعة الثقافة العمالية.
- الجبوري, وداد مهدي(2000). المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة بغداد- كلية التربية/ ابن الهيثم.
- جرادات, عزت (1983). القيادة في الادارة التربوية, مجلة رسالة المعلم, المجلد (24), العدد (4), الاردن: وزارة التربية والتعليم.

- الجوفي، محمد أحمد(2000). **فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء-عدن)**، في ضوء أُنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- الحكاك، وجدان جعفر (2006). **فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
- الدبيبات، محمد محمود (1999). **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن**، مجلة دراسات العلوم الأردنية، تصدر عن عمادة البحث العلمي- الجامعة الأردنية المجلد (26)، العدد (1).
- الربيعي، معن (1989). **المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمدرسين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- الربيعي، معن، لطيف كشكول(1989). **المناخ التنظيمي في المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمدرسين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية/ ابن رشد.
- السامرائي، مهدي صالح(2003). **المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية/ ابن الهيثم.
- شحادة، ابراهيم (1994). **المناخ التنظيمي وأثره على اتجاهات الطلبة**، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية.
- صوت المهني (2010). **مجلة مهنية**، تصدر عن المديرية العامة للتعليم المهني (فصلية) عدد (3).
- طعامنة، محمد (1996). **أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن**، مجلة العلوم الإدارية، مجلد (32)، العدد (2)، الجامعة الأردنية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1986). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**، الأردن، عمان: دار وائل للتوزيع والنشر.
- العارض، نسرين جواد (2000). **الصعوبات التي تواجه المدارس الثانوية المهنية المسائية في مدينة بغداد وسبل معالجتها**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- العزاوي، منتهى عبد الزهرة محسن(2005). **المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية.
- عطوي، جودت عزت(2000). **أساليب البحث العلمي**، الأردن، عمان: الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عكاشة، علي احمد (1989). **المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك: الأردن.
- مصطفى، أحمد تركي(1996). **الشخصية ونظرية تنظيم السلوك التنظيمي في البلاد العربية**، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد. (1994). **السلوك التنظيمي**، ط2، جامعة مؤتة، الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المولى، سماح مؤيد محمود والشيخلي، زينب يوسف محمد. (2004). **أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد**، المؤتمر السادس، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، جامعة اربد الأهلية.
- النوري، عبد الغني، 1411هـ-1991م **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**، ط1، دولة قطر، الدوحة: نشر وتوزيع دار الثقافة.
- وزارة التربية- العراق (1978). **مؤسسة التعليم المهني**، مديرية العلاقات، دليل مؤسسة التعليم المهني، بغداد.

ثانيا-المصادر الأجنبية:

- Allen, M. & Yen, W., "**Introduction to Measurement Theory**", California, Brook- Cola, 1979.
- Anastasi, Anne & Urbina, Susana, "**Psychological Testing**", New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- Cyril Donnell and Harold Koontz, "**Principles of**
- Ebel, R.L. "**Essentials of Educational Measurement**", Engle Wood Cliffs, Prentice Hill, New Jersey, 1972.
- Halpin, A.W. "**The Organizational – Climate of Schools Theory and Research in Educational Administration**", N.Y. Mac Millan Company, 1966.
- Harris, Wayne. "**The Relationship Between Instructor Moral and Administrative – Climate**", in selected community colleges, Dissertation, abstract international, Vol. 39. No.6, 1978.
- Harrison, A. "**A language Testing Hand Book**", The Macmillan Press, London, 1983.
- Hodge J. and W. Anthony, "**Organization Theory**", Boston. Allyn and Bacon. Inc. 1979.
- "**Management**", New York, Mc-Graw Hill, 1980.
- Miles. M.B., "**Planned Change and Organizational Health**". Figure and Ground in Richard, Carlson, et al, Change Processes in the Public Schools Eugene, or Center for the advanced study of Educational Administration, University of Oregon, 1955.
- Rensis Likert & J.G. Likert. "**New Way of Managing Content**". New York: Mc Graw. Hill book Co. 1976.
- Stanley, J. & Hopkins K., "**Educational and Psychological Measurement and Evaluation**", New Jersey, Printic Hall. 1972
- Unesco, Education "**Fir all Meeting our Collective Commitments draft to finalized**", Daker , Senegal,2000.
- Withrow, J.W. "**An Investigation of the influence on and relation ship between Principals Leadership Style School-Climateland Teacher Variable in Secondary Schools of Halifax Count Bedford**", Nova Scotoica. Canada, D.A.L., Vol.54, No.7. A.1994.