

دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا\*

## The Role of School Principal in Providing Organizational Climate in the Elementary Schools in Haifa Area

حيدر العمري<sup>1\*</sup>، ونهاية شاحي<sup>2</sup>

**Haider Al-Omari & Nihaya Weshahi**

<sup>1</sup>قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة جدارا، أربد، الأردن.  
<sup>2</sup>عرعة، الخط الأخضر

\*الباحث المراسل: haider.mbo@gmail.com

تاريخ التسليم: (2016/4/10)، تاريخ القبول: (2016/12/1)

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2015/2014، والبالغ عددهم (1923) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تكونت من (197) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (60) فقرة توزعت على ستة مجالات هي: الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا. وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا كان كبيراً. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة: تعزيز وتحفيز مديري المدارس للاستمرار في توفير المناخ التنظيمي في مدارسهم، وضرورة الاستفادة من المناخ التنظيمي المتوفر في المدارس الابتدائية بمنطقة حيفا في تحقيق أفضل المستويات في الأداء والإنجاز.

**الكلمات المفتاحية:** مدير المدرسة، المناخ التنظيمي، المدارس الابتدائية، منطقة حيفا.

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للطالبة: نهاية حسن وشاحي بإشراف الدكتور حيدر محمد العمري، في جامعة جدارا وقد تمت مناقشتها في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي الجامعي 2016/2015.

## Abstract

This study aimed to investigate the role of school principal in providing organizational climate in the elementary schools at Haifa Area. The study population consisted of all elementary schools teachers at Haifa Area (totaling (1923) teachers), during the academic year (2014/2015). The study sample consisted of (197) elementary schoolteachers selected randomly by the stratified random sample. The questionnaire consisted of (60) items distributed into six domains of the study: organizational structure, leadership, communication, participation in decision-making, the nature of the job, and technology. The validity and reliability of the questionnaire were verified by the suitable educational and statistical methods. The most important finding of the study is that the role of school principal in providing organizational climate in the elementary schools at Haifa area, was high. The study recommends to promote and stimulate principals to continue providing the organizational climate at their schools, and to benefit from the good organizational climate available at the elementary schools in Haifa at achieving the best levels of performance and achievement.

**Keywords:** School Principal, Organizational Climate, Elementary Schools, Haifa Area.

## المقدمة

تشهد الألفية الثالثة ثورة إدارية في كافة مجالات الحياة، وذلك لما للإدارة من أهمية في تنمية وتطوير المؤسسات المختلفة، فالإدارة فن وعلم في الوقت نفسه، فهي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة، وتعمل على استثمار القوى البشرية المدربة والمؤهلة والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات، كما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة قد توسعت بشكل كبير بعد دخول التكنولوجيا الحديثة للمجال الإداري، مما أدى إلى ظهور بعض الصعوبات التي تعترض الإدارات بشكل عام، لذا لا بد للمدير من أن يطور من قدراته ومهاراته ليتمكن من مواجهة ما يعترضه من عقبات، وينسجم مع متغيرات ومستجدات هذا العصر.

وفي المجال التربوي فإن الإدارة تعنى بإدارة النظام التعليمي في المجتمع وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك في إطار مناخ تنظيمي تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، وأدوات وأساليب عصرية في مجال الفكر التربوي والإداري، لتحقيق أهداف

المجتمع القومية من التربية والتعليم، وتوفير القوى البشرية اللازمة لرفع حركة الحياة فيه، والحصول على أفضل النتائج بأقل جهد، وأدنى تكلفة، وفي أقصر وقت (الشرقاوي، 2006).

إن الإدارة التربوية ممثلة بمدير المدرسة تعد عاملاً مهماً لإتمام عملية التعليم، والعنصر البشري هو الدعامة الأساسية في نجاحها وفعاليتها، وهو المحرك لمستحدثات الإدارة، لذا لا بد من توفير المناخ التنظيمي الذي يستجيب للتجديد والتطوير، ويشجع ويؤازر ما يقدم للطلبة من برامج، وما يمرون به من خيرات، وما يمارسونه من أنشطة، فالإدارة التربوية تعمل على ترجمة الأفكار والنظريات والفلسفات وتحويلها إلى واقع ملموس، كما أنها إدارة توجيه للتغيرات الاجتماعية والثقافية نحو الخير، بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير ومواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية والمعلوماتية (الحري، 2011).

ولمدير المدرسة تأثير كبير على المناخ التنظيمي في مدرسته، والذي يتحدد بطبيعة سلوكه القيادي، وقدرته على التعامل بشفافية وواقعية بعيداً عن المحسوبية والواسطة، وقدرته على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد، لإيجاد مناخ مبدع، تتسم فيه الحرية، والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية (السلي، 2012).

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض (العميان، 2005).

لقد استخدم مصطلح مناخ بشكل أكثر عمومية ولسنوات طويلة للتعبير عن "الرضى عن العمل" ولقد أعطي مصطلح المناخ التنظيمي بشكل عام معنى أكثر دقة في السنوات الحالية من خلال إسهامات عدد من الباحثين أمثال أرجريس وهالين، وكان كورنيل (Cornell) من أوائل من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي عندما وصف المناخ المدرسي بأنه "مناخ لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المنظمة" (حمود، 2002).

أما الصيرفي (2005) فقد عرف المناخ التنظيمي للمدرسة بأنه مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة من أخرى، وتؤثر في سلوك الأفراد الذين يعملون داخلها.

والمناخ التنظيمي هو الانطباع العام المتكون لدى المعلمين والعاملين في المدرسة والمتضمن متغيرات عديدة منها أسلوب معاملة المديرين للمؤوسين وفلسفة إدارة المدرسة وظروف العمل ونوعية الأهداف وطبيعة العلاقات بين العاملين، والمناخ التنظيمي في المدارس ليس محدوداً بالحالة المعنوية للمعلمين والطلاب فحسب، ولكنه يتسع ليشمل المعايير السائدة لقياس مدى تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، كما يتضمن الأمن والامال التي تعيش في قلوب كل من المعلمين والطلاب والآباء بخصوص إحراز التفوق والتطور في كل المجالات، على أن

يتم هذا كله وسط أجواء مفعمة بالمشاعر الطيبة من الإخاء والتعاون بين كل العاملين في المدرسة (نشوانونشوان، 2001).

والمناخ التنظيمي الإيجابي هو أرض خصبة لتطوير المعلمين والطلاب وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتنمو وتتطور، لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين والطلبة والإسهام في حل مشكلاتهم، يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح. وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم الاتجاهات الإيجابية نحو مدرستهم، فتختفي مظاهر الصراع وتتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج إبداعية. كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ويمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها (حمود، 2002).

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن المناخ التنظيمي الإيجابي للمؤسسة أو المنظمة إنما يشكل شخصيتها المستقلة التي تميزها من غيرها من المؤسسات بحيث تصبح بيئة عمل جاذبة للعاملين، بيئة عمل تشعر الموظف بالأمن والاستقرار والرضا، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة الموظف ومن عطائه ومن إسهامه بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المؤسسية لينعكس ذلك عليه أيضاً بتحقيق أهدافه. أما غياب المناخ التنظيمي الإيجابي من مؤسسة ما فإنه مدعاة إلى الصراع وبكل أشكاله وأطرافه، ومدعاة إلى ضعف الأداء وغياب مظاهر الإنتماء والولا للمؤسسة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المؤسسية أو الشخصية.

إن المديرين الذين يفيدون من أساليب التغذية الراجعة في اتصالهم مع المعلمين، والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال، يسهمون بدرجة عالية في إيجاد مناخ إيجابي يحقق الأهداف ولذلك فإن سلوك إدارة المدرسة تجاه المعلمين يمثل مدخلا مهما في الإطار العام للمناخ، ويعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمراً ضرورياً، من أجل تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، كما أن تقدم المجتمع التكنولوجي والإداري يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة من فاعلية المؤسسات، والخدمة العامة فيها. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال معالجة المناخ التنظيمي بوجه خاص، وانعكاس تلك المعالجة على الروح المعنوية عند الأفراد العاملين، بحيث تتجلى هذه الروح من خلال سيطرة مشاعر السعادة والاكتفاء والسرور في المؤسسة مقابل غياب مشاعر الانزعاج والضجر وعدم الرضا (حمود، 2002).

#### مشكلة الدراسة

إن جهود مدير المدرسة كقائد تربوي، لإثارة دافعية كل من المعلمين و الطلبة داخل المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية، بكفاءة و فاعلية، لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون الاهتمام الكافي بعناصر العملية التعليمية التعلمية في المدرسة، والتي تشمل كلاً من: المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، والبيئة الداخلية للمدرسة، بالإضافة لعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، كونها مؤسسة اجتماعية تقوم بتربية و تعليم أفراد هذا المجتمع.

لذا لا بد أن يسعى مدير المدرسة لتوفير المناخ التنظيمي الجيد في مدرسته، حيث لم تعد مهمته مقتصرة على تسيير شئون المدرسة بشكل روتيني، ووضع الجداول، ومتابعة حضور المعلمين والطلبة، بل أصبح دوره هو توفير كل الظروف والإمكانيات التي تكفل إيجاد بيئة تربوية سليمة ومستقرة، تنمو فيها شخصيات الطلبة بكل أبعادها العقلية والجسدية والاجتماعية والنفسية، وتكون محفزة لهم على الإنجاز والإبداع، بالإضافة إلى تحفيز طاقات المعلمين، للعمل الجاد لما فيه صالح المدرسة وتقدمها، كي تنجح في تأدية رسالتها العظيمة التي أوكله إياها المجتمع.

وقد أشارت العديد من نتائج الدراسات كدراسات: (الكيلاني، 2011)، وأبو عرب (2013) إلى أهمية تفعيل دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي، ومنحهم الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات المطلوبة منهم، وتنمية مهاراتهم القيادية، من أجل رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

كما أشارت دراسة اغبارية (2009) إلى أن المناخ التنظيمي السائد في منطقة حيفا هو مناخ مغلق، وذلك لأن الأهداف الإدارية تختلف عن الأهداف التربوية، وأن هدف الإدارة المدرسية هو مراقبة المعلمين وتسيير العملية التعليمية في المدرسة فقط، كما بينت الدراسة عدم اهتمام الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، مما نتج عنه سلوكيات غير مرغوبة من قبل المعلمين والمعلمات، كالتأخر عن الدوام، والتغيب عن العمل، وكثرة الشكاوى للإدارة التعليمية، لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا.

#### أسئلة الدراسة

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية

1. ما دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا.
2. التعرف على أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات عينة الدراسة.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس، حيث أن الاهتمام بالمعلم الذي يشكل اللبنة الأساسية والركيزة المهمة في منظومة التربية والتعليم، من أولى اهتمامات مدير المدرسة والقائد الإداري فيها، والمعلم يعمل ضمن مناخ تنظيمي يعبر عن الخصائص المميزة للمدرسة والتي تؤثر في السلوك الوظيفي لديه، وبالتالي ينعكس على أدائه ونجاح المدرسة ومدى قدرتها على النمو والتطور. وقد تكون هذه الدراسة الأولى في موضوعها بالنسبة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا من وجهة نظر المعلمين، ويؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات قد تساعد المسؤولين التربويين على تطوير المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إنارة الطريق أمام العديد من الباحثين لإيلاء أهمية كبيرة لهذا الموضوع من جوانب متنوعة، والتوسع في دراسته بطرق مختلفة.

## التعريفات الإجرائية

**الدور:** يعرف إجرائياً بأنه مجموعة السلوكات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة لتوفير المناخ التنظيمي الجيد في المدرسة، والتي تم تقويمها من خلال إجابة عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

**مدير المدرسة:** ويعرف إجرائياً بأنه الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير العملية التعليمية التعلمية في مدارس منطقة حيفا، خلال العام الدراسي (2014-2015).

**المناخ التنظيمي:** ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك المعلمين داخل المدرسة الابتدائية في منطقة حيفا كنمط القيادة والهيكل التنظيمي بها والحوافز والمفاهيم وخصائص البيئة الداخلية والخارجية وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في اتجاهات وقيم ومشاعر المعلمين، وتم قياسه من خلال إجابة عينة الدراسة على فقرات الأداة التي تم إعدادها.

**حيفا:** من أكبر وأهم مدن فلسطين التاريخية، تقع في لواء حيفا على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبعد عن القدس حوالي 158 كم إلى الشمال الغربي.

**حدود الدراسة:** تتحدد نتائج الدراسة باستجابة أفراد عينتها (معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا) على الأداة المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات الضرورية لإجراء هذه الدراسة، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2015.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014/2015، والبالغ عددهم (1923) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات إدارة التعليم في منطقة حيفا التعليمية.

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت من (197) معلماً ومعلمة، وهم يشكلون ما نسبته (10.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

**جدول (1):** توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	98	49.7
	أنثى	99	50.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	80	40.6
	دراسات عليا	117	59.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	17.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	50	25.4
	من 10 سنوات فأكثر	113	57.4
المجموع		197	100.0

#### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة كدراسات جرادات (1997)، ورباح (2008)، والكيلاني (2011). تم تطوير مقياس للتعرف إلى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، حيث تكونت الاستبانة من (60) فقرة توزعت على ستة مجالات هي: الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا.

#### صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة محكمين وعددهم (11) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في الجامعات الأردنية والفلسطينية ومن الميدان التربوي، وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، بالإضافة إلى أي آراء أخرى سواء أكان بالحدف أم بالإضافة أم الدمج. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، أجمع عليها 81.6% من المحكمين.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لهما، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة

وعدد هم (46) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني قدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.77-0.87)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.87)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدمت فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.81-0.95) للمجالات، و(0.95) للاستبانة ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

جدول (2): قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة.

المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات	
		بيرسون	ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	9	.87	.79
القيادة	11	.88	.82
الاتصالات	9	.85	.77
المشاركة في اتخاذ القرار	11	.93	.85
طبيعة العمل	12	.81	.82
التكنولوجيا	8	.93	.84
الاستبانة ككل	60	.95	.87

وللحكم على فقرات الاستبانة فقد تم استخدام المعيار الآتي:

(1-1.80) دور بدرجة قليلة جداً، (1.81-2.60) دور بدرجة قليلة، (2.61-3.40) دور بدرجة متوسطة، (3.41-4.20) دور بدرجة كبيرة. و(4.21-5.00) دور بدرجة كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

وتشمل: الجنس: وله فئتان (ذكر وأُنثى)، الخبرة: ولها ثلاث مستويات (من سنه- أقل من 5 سنوات) (من 5- أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر) والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه").

المتغير التابع

وجهة نظر المعلمين لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا.

## ثانياً: الدراسات السابقة

## الدراسات العربية

أجرى العبيدي (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المدرسين والمدرسات في مدينة بنغازي الليبية. وتكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وقد اتم استخدام استبانة لقياس المناخ التنظيمي، واستبانة وصف سلوك القائد، وأظهرت النتائج أن هناك صعوبة في تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة بصفة عامة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراكات المعلمين والمعلمات لنمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي السائد في المدارس المشمولة بالدراسة.

وأجرى ذيابات (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان في الأردن وعلاقتها بمؤهلهم وخبرتهم وجنسهم. تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (536) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان ضمن المستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والأعلى من البكالوريوس، ولمتغير الخبرة التعليمية لصالح (من 6-10 سنوات) و(11 سنة فأكثر)، وبتغير الجنس لصالح الإناث.

وأجرى عليمات (2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في الأردن، والمناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس، ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التدريسية. وبلغت عينة الدراسة العشوائية (335) عضو هيئة تدريس. واستخدم الباحث في دراسته استبانتان هما: استبانة النمط القيادي، واستبانة وصف المناخ التنظيمي التي وضعها (هالبن)، وقد أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية تسوده العلاقات الإيجابية، وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي ومجالاته كلها كانت إيجابية.

وأجرى رباح (2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره، من وجهة نظر المعلمين. وبلغت عينة الدراسة (515) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، تكونت من خمسة مجالات، اشتملت على (66) فقرة، بالإضافة لسؤال مفتوح حول سبل تطوير دور مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة.

وأجرى اغبارية (2009) دراسة هدف إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية العربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء حيفا في فلسطين وعلاقتها بمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التعليمية، الجنس، والمسمى الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة (247) منهم (14) مديراً ومديرة واحدة، وقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي (OCDQ) لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية العربية في لواء حيفا والتعرف عليه وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد بينت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية العربية في لواء حيفا هو المناخ التنظيمي المفتوح من وجهة نظر المعلمين والمناخ التنظيمي المغلق من وجهة نظر المديرين. كما أظهرت النتائج عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة للمناخ التنظيمي في المدارس الإعدادية العربية في لواء حيفا تعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة لدى عينة الدراسة.

وأجرى سليم (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلماً تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدم الباحث استبانتي أحدهما للنمط القيادي والأخرى للمناخ التنظيمي وقد تكونت من المجالات التالية (الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، ظروف العمل وأعبائه، والقوانين الإدارية). وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي عالية جداً.

وأجرت لبنى الكيلاني (2011) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتكونت أداتي الدراسة من استبانتي أحدهما لقياس دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية لديهم. وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.

وأجرى أبو عرب (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس والعلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بإعداد استبانتي الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري المدارس، والثانية لقياس المناخ التنظيمي. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي جاءت كبيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس

وسنوات الخبرة، في حين يوجد أثر لمتغير التخصص لصالح التخصص الأدبي، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة رفح.

### الدراسات الأجنبية

أجرى ماسارو وأوجستس (Massaro & Augustus, 2000) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين. وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مدينة مانشستر في بريطانيا. وكشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم.

وأجرى سترنجهام (Stringham, 2000) دراسة هدفت إلى تحليل الأساليب القيادية والطرق المفضلة للمدراء في المدارس الثانوية الحكومية الناجحة في ولاية نيوجرسي الأمريكية والمناخات التنظيمية المتوفرة في تلك المدارس. وتكونت عينة الدراسة من ثمان مدارس ثانوية واستخدم الباحث أداتان: الأولى "استبانة وصف المناخ التنظيمي المعدل للمدارس الثانوية"، أما الأداة الثانية "استبانة تقييم القيادة". وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ما بين المناخ المدرسي، والقيادة التحويلية، وبين المدارس الثانوية الحكومية الناجحة في الولاية.

وأجرى ريمونديني (Remondni, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو في الولايات المتحدة الأمريكية، والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات حيث تشمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية وأساسية. وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

وأجرى هايكنز (Haykins, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية، حيث تم قياس ومقارنة التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات السلوكات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (9) مديريين و(133) معلماً. وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة لها تأثير مهم على المناخ العام في المدرسة، وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحاً، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعياري، فإن المعلمين

تصوّرواً مناخاً انفتاحياً، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطاً دون المعدل، فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

وأجرى ليزنوسكي (Lesniewski, 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على وجهات نظر وتصورات المعلمين في المناطق التعليمية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية حول أنماط القيادة والمناخ المدرسي. وقد تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل، واستبانة وصف المناخ التنظيم. وتكونت عينة الدراسة من (183) معلماً يعملون في مدارس متعددة في ولاية بنسلفانيا، وأشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ترابطية بين أسلوب القيادة المستخدم من المدير وبين المناخ المدرسي، ووجود علاقة ترابطية واضحة بين المناخ المدرسي، وأسلوب قيادة المدير وتصورات المعلمين العاملين في المدرسة.

وأجرى تاتوم (Tatum, 2005) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين النمط الإداري للمديرين والمناخ التنظيمي، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين تم توزيعهما على المعلمين والمديرين من المدارس عينة الدراسة بهدف الحصول على بيانات عن النمط الإداري المفضل ولتقييم المناخ التنظيمي في مدارسهم وللتعرف على المميزات الإدارية الشخصية عند المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (5) مدارس ابتدائية في شمال جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وجد اختلاف في وجهات نظر المعلمين والمديرين بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس، وتبين بأن المعلمين بمستوى عالٍ من الإنتاجية بعكس المدراء.

وفي دراسة لكل من جولسن وجوليني (Gulsen & Gulenay, 2014, P93) هدفت إلى التعرف إلى أهمية تأثير مدير المدرسة على المناخ التنظيمي للمدرسة، وتم استخدام استبانته مسحية على مجموعة من المعلمين التابعين لمدارس أولئك المديرين، صممها أكيا عام (1997)، وقد تم تعديلها من قبل عدد من الباحثين في استانبول عام (2012). بينت نتائج الدراسة أن المدير يقوم بدور كبير في توفير المناخ التنظيمي.

وفي دراسة لكل من كوجلتي وكارداج (Cogaltay & Karadag, 2016, P603) هدفت إلى التعرف إلى اثر القيادة التربوية على بعض المتغيرات التربوية من خلال استخدام التحليل الوصفي وقد تم دمج النتائج التي حصل عليها المشاركون في البحث ما بين عام 2000 وعام 2013 وقد توصلت الدراسة إلى إن القيادة التربوية لها تأثير ايجابي كبير على المتغيرات: الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي بينما كان للقيادة التربوية تأثير متوسط (معتدل) على كل من الولاء التنظيمي والأداء.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع الدراسة "دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا"، تبين أن أغلب الدراسات سعت إلى التعرف إلى السلوك القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالمناخ التنظيمي كدراسات (العبيدي (2000)، (Massaro & Augustus, 2000)، (Stringham, 2000) (2001)

(Tatum, Remondni, Haykins, 2002)، عليما (2002)، (Lesniewski, 2003)، (2005)، سليم (2009)، السلمي (2012)، أبو عرب (2013)، ومن الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في المدارس كدراستي (ذيابات 2002)، اغبارية (2009). ومن الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي كدراسات رباح (2008)، والكيلاني (2011).

تميزت الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، في أنها قد تكون الدراسة الأولى التي أجريت في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، لتبين دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في هذه المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

**جدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا مرتبة تنازلياً لمجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الدور
1	6	مجال التكنولوجيا	4.33	.63	كبيرة جداً
2	5	مجال طبيعة العمل	4.03	.46	كبيرة
3	4	مجال المشاركة في اتخاذ القرار	3.95	.71	كبيرة
4	2	مجال القيادة	3.94	.56	كبيرة
5	1	مجال الهيكل التنظيمي	3.93	.58	كبيرة
6	3	مجال الاتصالات	3.88	.54	كبيرة
		دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد ككل	4.00	.42	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول (3) أن "مجال التكنولوجيا" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاء "مجال الاتصالات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.54) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط

الحسابي الكلي للأداة (4.00) والانحراف المعياري (0.42)، وهو يقابل تقدير دور بدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدرسة، الذي يعتبر بمثابة شخصية المدرسة، ويعكس مدى ملاءمتها لتكون بيئة تربوية سليمة، تسهم في توفير أجواء باعثة على الإنجاز والإبداع والابتكار من قبل المعلمين والطلبة بالمدرسة، من أجل ارتقاء العملية التعليمية إلى الأفضل، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى سعي مدير المدرسة الدائم إلى توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدرسة، من أجل الوصول إلى مناخ تنظيمي أكثر إيجابية وفاعلية، لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في العملية التعليمية بالمدرسة، وهو ما تنشده وزارة التربية والتعليم التي تهدف للارتقاء بالعملية التعليمية، وجعلها أكثر جودة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الدورات التدريبية المكثفة التي توفرها وزارة التربية والتعليم لتدريب مديري المدارس في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية والذي ينعكس على ممارسات الإدارة المدرسية، ويسهم في توفير بيئة تربوية تتوفر فيها كل المتطلبات اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية. كما قد يعزى السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يحاول جاهداً تحقيق أهداف المعلمين والطلبة الشخصية من خلال توفير الأجواء التنظيمية المحفزة. أما حصول مجال التكنولوجيا على المرتبة الأولى فقد يعزى إلى توجه الإدارة المدرسية إلى التعلم الإلكتروني الذي أصبح سمة عصرية تميز مؤسسات التعليم العام والعالي العصرية. بينما يعزى حصول مجال الاتصالات على المرتبة الأخيرة إلى أن توفير وسائل الاتصال الحديثة قد لا يكون من صلاحيات مدير المدرسة أو قد تكون الموارد المالية للمدرسة غير قادرة على توفير وسائل اتصال تحقق رغبات العاملين. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (Stringham, 2000) و (Lesniewski, 2003)، ورياح (2008). وتختلف مع نتيجة دراسات (Massaro & Augustus, 2000)، و (Remondni, 2001)، والكيلاني (2011).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير مستوى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا "ماجستير، دكتوراه")، ومتغير الخبرة (من سنه- أقل من 5 سنوات) (من 5- أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر)، وكما يظهر في الجداول (10) و(11) و(12)

**جدول (10):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا حسب متغير الجنس.

الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
.58	3.91	98	ذكر	مجال الهيكل التنظيمي
.58	3.94	99	انثى	
.51	4.03	98	ذكر	مجال القيادة
.60	3.86	99	انثى	
.59	3.85	98	ذكر	مجال الاتصالات
.48	3.91	99	انثى	
.54	4.01	98	ذكر	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
.85	3.87	99	انثى	
.39	3.92	98	ذكر	مجال طبيعة العمل
.49	4.13	99	انثى	
.50	4.17	98	ذكر	مجال التكنولوجيا
.70	4.48	99	انثى	
.42	3.98	98	ذكر	الأداة ككل
.42	4.02	99	انثى	

**جدول (11):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
.40	4.15	80	بكالوريوس فما دون	مجال الهيكل التنظيمي
.63	3.77	117	دراسات عليا	
.45	4.13	80	بكالوريوس فما دون	مجال القيادة
.60	3.81	117	دراسات عليا	
.59	4.08	80	بكالوريوس فما دون	مجال الاتصالات
.48	3.78	117	دراسات عليا	
.72	4.14	80	بكالوريوس فما دون	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
.68	3.80	117	دراسات عليا	
.37	4.17	80	بكالوريوس فما دون	مجال طبيعة العمل
.48	3.92	117	دراسات عليا	
.60	4.38	80	بكالوريوس فما دون	مجال التكنولوجيا
.64	4.29	117	دراسات عليا	
.34	4.16	80	بكالوريوس فما دون	الأداة ككل
.44	3.89	117	دراسات عليا	

**جدول (12):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
.09	4.49	34	أقل من 5 سنوات	الهيكل التنظيمي
.25	3.85	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.66	3.79	113	من 10 سنوات فأكثر	
.42	4.19	34	أقل من 5 سنوات	القيادة
.41	4.02	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.63	3.83	113	من 10 سنوات فأكثر	
.33	4.50	34	أقل من 5 سنوات	الاتصالات
.39	3.91	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.50	3.68	113	من 10 سنوات فأكثر	
.48	4.20	34	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرار
.72	3.90	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.75	3.88	113	من 10 سنوات فأكثر	
.13	4.28	34	أقل من 5 سنوات	طبيعة العمل
.33	4.13	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.52	3.90	113	من 10 سنوات فأكثر	
.31	4.63	34	أقل من 5 سنوات	التكنولوجيا
.35	4.50	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.73	4.15	113	من 10 سنوات فأكثر	
.17	4.36	34	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
.27	4.04	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.46	3.87	113	من 10 سنوات فأكثر	

تبين الجداول (10) و(11) و(12) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات الفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول (13).

**جدول (13):** نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هـ=0.404 ت=0.021	الهيكل التنظيمي	.026	1	.026	.098	.755
	القيادة	2.999	1	2.999	10.822	.001*
	الاتصالات	.479	1	.479	2.390	.124
	المشاركة في اتخاذ القرار	2.102	1	2.102	4.447	.036*
	طبيعة العمل	1.523	1	1.523	8.589	.004*
	التكنولوجيا	6.185	1	6.185	19.085	.000*
المؤهل العلمي قيمة و=0.817 ت=0.034	الهيكل التنظيمي	1.462	1	1.462	5.560	.019*
	القيادة	3.892	1	3.892	14.042	.000*
	الاتصالات	.058	1	.058	.291	.590
	المشاركة في اتخاذ القرار	5.096	1	5.096	10.782	.001*
	طبيعة العمل	.228	1	.228	1.287	.258
	التكنولوجيا	1.752	1	1.752	5.405	.021*
سنوات الخبرة قيمة و=0.437 ت=0.000	الهيكل التنظيمي	7.984	2	3.992	15.182	.000*
	القيادة	.822	2	.411	1.483	.230
	الاتصالات	15.074	2	7.537	37.575	.000*
	المشاركة في اتخاذ القرار	.330	2	.165	.350	.705
	طبيعة العمل	2.770	2	1.385	7.814	.001*
	التكنولوجيا	9.783	2	4.892	15.093	.000*
الخطأ	الهيكل التنظيمي	50.489	192	.263		
	القيادة	53.212	192	.277		
	الاتصالات	38.511	192	.201		
	المشاركة في اتخاذ القرار	90.753	192	.473		
	طبيعة العمل	34.036	192	.177		
	التكنولوجيا	62.227	192	.324		
الكلية	الهيكل التنظيمي	3100.259	197			
	القيادة	3124.744	197			
	الاتصالات	3025.519	197			
	المشاركة في اتخاذ القرار	3153.810	197			
	طبيعة العمل	3234.250	197			
	التكنولوجيا	3763.906	197			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يبين الجدول (13):

1. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات الإناث باستثناء مجال الهيكل التنظيمي ومجال الاتصالات.
2. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون، باستثناء مجال الاتصالات.
3. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. باستثناء مجال القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (14).

**جدول (14):** نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا حسب متغير سنوات الخبرة.

المجالات	الخبرة	من سنه- أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	4.49	3.85	3.79
	أقل من 5 سنوات		*.64	*.70
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			.63
	من 10 سنوات فأكثر			3.79
الاتصالات	المتوسط الحسابي	4.50	3.91	3.68
	أقل من 5 سنوات		*.60	*.82
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			.22

...تابع جدول رقم (14)

المجالات	الخبرة	من سنه- أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
	من 10 سنوات فأكثر			3.68
	المتوسط الحسابي	4.28	4.13	3.90
طبيعة العمل	أقل من 5 سنوات		.23*	.37*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			.14
	من 10 سنوات فأكثر			3.90
	المتوسط الحسابي	4.63	4.50	4.15
التكنولوجيا	أقل من 5 سنوات		.35*	.48*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			.12
	من 10 سنوات فأكثر			4.15

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (14) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (من 5- أقل من 10 سنوات) و(من 10 سنوات فأكثر) من جهة ثانية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) عند مجالات المقارنة.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا ككل، حسب متغيرات الجنس (ذكر، وأنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (15).

**جدول (15):** اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا ككل تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.015	1	.015	.105	.747
المؤهل العلمي	.705	1	.705	4.872	.028*
الخبرة	3.566	2	1.783	12.31	.000*
الخطأ	27.790	192	.145	9	
<b>الكلية</b>	<b>3183.739</b>	<b>197</b>			

يبين الجدول (15) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا ككل، تعزى لمتغير الجنس. وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف الاقتصادية والاجتماعية في جميع مدارس الذكور والإناث في منطقة حيفا، كما أن مدارس الذكور والإناث تخضع لنفس القوانين واللوائح التنظيمية، وتتوافر فيها البنية التحتية الحديثة ومتطلبات العملية التعليمية على حد سواء، وقد تشير هذه النتيجة إلى تكافؤ الجنسين الذكور والإناث في فهم وإدراك دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى توافر الشفافية في ممارسات الإدارة المدرسية في كل من مدارس الذكور ومدارس الإناث، مما يؤدي إلى اطلاع كل من المعلمين والمعلمات مباشرة على أعمال المدير والمديرة والمشاركة الفاعلة في تحقيق عمليتي التعلم والتعليم. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات سليم (2009)، واغبارية (2009)، وأبو عرب (2013). وتختلف مع نتيجة دراستي ذيابات (2002)، ورباح (2008).

كما يبين الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا ككل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح بكالوريوس فما دون. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس في تحقيق النمو المهني للمعلمين ذوي المؤهل البكالوريوس فما دون، وسعيهم المستمر إلى ابتعاثهم لإكمال دراستهم العليا، على عكس ذوي المؤهلات العليا والذين اكتسبوا كما كبيراً من المعرفة أثناء دراستهم في الماجستير والدكتوراه، وبالتالي فإن تقديرات ذوي مؤهل البكالوريوس فما دون لدور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد جاءت أكبر من ذوي المؤهلات العليا. كما قد يعزى السبب في ذلك إلى أن ذوي المؤهلات العلمية بكالوريوس فما دون يكونون أكثر اهتماماً وحرصاً على تحقيق الأهداف التربوية وعملياتي التعلم والتعليم لاعتقادهم بأنهم متابعون

ومراقبون من قبل المشرف التربوي ومدير المدرسة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ذيابات (2002)، وتختلف مع نتيجة دراستي رباح (2008)، وسليم (2009)، واغبارية (2009).

كما يشير الجدول إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا ككل، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) كما هو موضح في الجدول (16).

**جدول (16):** نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا ككل حسب متغير سنوات الخبرة.

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
			المتوسط الحسابي	الخبرة
			3.87	
			4.36	أقل من 5 سنوات
			4.04	4.36
			3.31*	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول (16) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات). وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على عقد دورات التهيئة للمعلمين والمعلمات الجدد تسهم في زيادة وعيهم وإدراكهم للمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى الزيارات الإرشادية المتكررة من قبل المديرين والمسؤولين لهم، وتركيز مديري المدارس على المعلمين الجدد وإحاطتهم بمزيد من الاهتمام والزيارات الإشرافية والإرشادية. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى الحماس والاندفاع الذي يتمتع به المعلم صاحب الخبرة خمس سنوات فما دون كونه حديث التعيين ويتطلع لإثبات نفسه ووجوده أمام الزملاء والإدارة المدرسية على حد سواء. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سليم (2009) وتختلف مع نتيجة دراسات ذيابات (2002) رباح (2008) واغبارية (2009) وأبو عرب (2013).

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز وتحفيز مديري المدارس للاستمرار في توفير المناخ التنظيمي في مدارسهم لما له من فوائد جمة في النهوض بالعملية التعليمية التعلمية.
2. ضرورة الاستفادة من المناخ التنظيمي المتوفر في المدارس الابتدائية بمنطقة حيفا في تحقيق أفضل المستويات في الأداء والإنجاز.
3. الاهتمام بتشجيع المعلمين على كافة مستوياتهم العملية وخبراتهم على الابتكار والتطوير وتوفير كل السبل لتلبية احتياجاتهم.
4. الاهتمام بالمعلمين والمعلمات أصحاب المؤهلات العليا والخبرات المتقدمة والعمل على تحفيزهم وإثارة دافعيتهم.
5. إجراء دراسات ميدانية مماثلة لهذه الدراسة في مناطق أخرى، وعلى مراحل تعليمية أخرى.

## References (Arabic &amp; English)

- Abo Arab, Fadl. (2013). *The degree secondary school principals in Gaza practice leading behavior and its relationship with organizational climate*. (Unpublished Ma. Dissertation). Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Hareeri, Rofaidah. (2011). *Management of change in educational organization*, Amman: Dar Al-Thakafa.
- Al-Kailani, Lubna. (2011). *The role of school principals in improving organizational climate and its relation with the morale of their teachers*. (Unpublished Ma. Dissertation). Amman Arabic University, Amman, Jordan.
- Al-Obaidi, Laila. (2002). *Leading behavior of secondary school principals and its relation with organizational climate in their schools as perceived by teachers in Bani-Gazi*. (Unpublished Ma. Dissertation). Khan Younis University, Nablus, Palestine.
- Al-Omayyan, Mohamoud. (2005). *Organizational behavior in labor organizations*. Amman: Dar Wail.

- Al-Salmi, Fahid. (2013). *Innovative leadership and its relationship with organizational climate in public schools in Jeddah*. (Unpublished Ma. Dissertation). Um Al-Qura University, Mecca, KSA.
- Al-Sharifi, Mohammad. (2005). *Organization behavior*. Cairo: Nawras Corporation.
- Al-Sharqawi, Mariam. (2006). *School administration*. Cairo: Egypton Nahda library.
- Ashraf, Saleem. (2009). *Leading behavior and its relationship with organizational climate of secondary public schools principals in the north of west bank as perceived by teachers*. (Unpublished Ma. Dissertation). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Haykins, T. (2002). *Principal leadership and organizational climate: A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school*, Dissertation Abstracts International 62,11,P3
- Hmoud, Khedair. (2002). *Organizational behavior*. Amman: Dar Al-Safaa.
- Ighbarieh, Nail. (2009). *Organizational climate in Arabic preparatory schools in Haifa as perceived by school principals and teachers*. (Unpublished Ma. Dissertation). Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Jaradat, Mohammad. (1997). *The role of school principal in improving organizational climate as perceived by educational supervisors and teachers in Irbid govenorate*. (Unpublished Ma. Dissertation). Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Lesniewski, T. (2003). *School Superintend transformational leadership*
- Massaro, A. & Augustus, G. (2000). *Teacher perception of school climate and principles self-reported leadership styles based on three empirica*, The center for Education, Widener University, USA

- Nashwan, Y. and Nashwan, Jamil. (2001). *Organizational climate in management and educational supervision*. Gaza: Dar Al-Manara print.
- Olaimat, Salih. (2002). *Leading style of school principals in Mafraq government and its relationship with organizational climate*. University of Demucus, *journey of educational science*, 18 (1) 169-209.
- Rabeh, Sami. (2008). *The role of schools principals in Gazza as perceived by teachers*. (Unpublished Ma. Dissertation). Islamic University, Gaza, Palasine.
- Remondini, G. (2001). *Leadership styles and school climate: A comparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico*. Dissertation Abstract International – A 62/03, p.869.
- Stringham, W. (2000). *A Study of leadership styles of principals and the organizational climates in successful public secondary schools in New Jersey*. Dissertation Abstract International –61/03, p.453.
- *Style and school climate*. Dissertation Abstract International – G 75/03, p.335.
- Tatum, C. (2005). *The relationship between elementary principles, leadership style and school climate*, Etd collection for facility of Argosy University, USA.
- Thyabat, Nayif. (2002). *Organizational climate in private schools in Amman as perceived by teachers*. (Unpublished Ma. Dissertation). Yarmouk University, Irbid, Jordan.