

## دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي

## "دراسة ميدانية"

هشام راغب يوسف

## الملخص :

هدف البحث للوصول إلي نتائج نظرية وميدانية لتفعيل دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وضع الاطار النظري والاطار الميداني. حيث تم تصميم أداة البحث (الاستبيان) لتضم أربعة محاور وفي كل محور عدد من العبارات، وتم تطبيق أداة البحث علي عينة من مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية عددهم (151). وقد توصل البحث للنتائج الآتية؛ أنه بجانب الدور القيادي لمدير المدرسة في تشكيل ثقافة المدرسة فإن له وظائف تنفيذية كثيرة بدونها لا يمكن أن يتحقق المناخ التنظيمي المنضبط في المدرسة كما أن المدارس ذات الانضباط الجيد تتميز بوجود مدير مدرسة مرئي حاضراً للطلاب والمعلمين في المدرسة، وفي الفصول، وفي الأمكنة التي يمكن أن تحدث فيها مشكلات. مدير يتحدث عفويًا مع المعلمين والطلاب، ويتفاعل معهم ويهتم بالأنشطة التي يمارسونها، أيضاً المدير الذي يستمع للطلاب، ويشعر بهم ويعرف أسماءهم، ويساعدهم عندما يواجهون أية مشكلة. وقد أوصى البحث بضرورة عمل دراسات بحثية علمية حول المناخ التنظيمي في أنواع المدارس والمراحل التعليمية لتكوين صورة شاملة عن آليات وعمليات وطرق توفير المناخ التنظيمي الجيد لكل مدرسة، عمل مؤتمر علمي يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس في الكليات التربوية بأنواعها وممثلين عن الإدارة التعليمية المركزية واللامركزية. كما يشارك المعلمين والطلاب فيها لمناقشة معوقات تحقيق المناخ التنظيمي الجيد، وأخيراً وضع اللوائح المنظمة لقواعد العمل التعليمي المدرسي الملزمة للمعلم والطالب

## Abstract

The objective of the research to reach theoretical and field results to activate the role of the secondary school manager in activating the organizational climate. The researcher used the descriptive approach in setting the theoretical framework and the field framework. The research tool was designed to include four axes and in each axis a number of phrases. The search tool was applied to a sample of the general secondary school principals in Dakahlia Governorate (151). The research has found the following results: that besides the leadership role of the school manager in shaping the culture of the school, it has many executive functions without it can not achieve the regulatory environment in the school and well-disciplined schools are characterized by the presence of a visible manager of the school for students and teachers in the school, , And where problems can occur. The manager speaks spontaneously with teachers and students, interacts with them and cares about the activities they practice, also the manager who listens to the students, feels them and knows their names, and helps them when they face any problem. The study recommended conducting scientific research studies on the organizational climate in the types of schools and educational stages to create a comprehensive picture of the mechanisms, processes and methods of providing a good organizational climate for each school. A scientific conference was held in which members of the teaching staff in various educational faculties and representatives of the central educational administration and decentralization participated. Teachers and students are also involved to discuss obstacles to achieving a good organizational climate, and finally to develop regulations governing school education standards binding on teachers and students.

إلي تحقيق الأهداف بصورة فعالة وتدعيم روح الانتماء

## مقدمة :

إلي المدرسة. (هشام محمد صبري، ٢٠٠٠، ١٤)\*  
ويشير المناخ التنظيمي الي القيم والاتجاهات  
السائدة في أي تنظيم إداري ومدى تأثيرها علي السلوك  
التنظيمي للعاملين، وعلي مجمل العملية الإدارية  
ونواتجها النهائية لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة في

يؤدي المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق  
أهداف المدرسة ونجاحها إلي حد كبير، كما أن أسلوب  
إدارة المدارس له انعكاساته علي المناخ التنظيمي  
السائد وتأثيره المباشر علي تحقيق الأهداف. ومن هنا  
تأكد أهمية المناخ التنظيمي للأفراد وللمدرسة، وذلك  
في فهمه وتطويره والتعامل معه وخاصة من قبل  
القيادات الإدارية حيث إنها مسؤولة إلي حد كبير علي  
خلق المناخ وتعظيم إيجابياته وتقليل سلبياته بما يقود

\* ابتع الباحث في توثيق المراجع قواعد جمعية علم النفس الأمريكية  
(الإصدار السادس).

وجودة العملية التعليمية في المرحلة التالية تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة. (رياض رشاد البناء، ٢٠٠٧، ١٠٠)

ولقد استحوذ المناخ التنظيمي علي أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة وفي مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المدرسة وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي علي مختلف أعمال المدارس سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة. (زياد يوسف المعشر، ٢٠٠٠، ٢٩٩)

ويحظى مدير المدرسة بأهمية كبيرة في الدراسات التربوية لما له من دور مهم في إنجاح العملية التربوية، والحاجة ماسة إلى زيادة الاهتمام بتنمية قدراته حتى ترتفع إلى المستوى الذي يمكنه من القيام بمسؤولياته وواجباته ومهامه بكفاءة وفعالية عاليتين بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل. (حسين شحاته، ١٩٩٠).

ويتعزز نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته بعدد من الأمور الضرورية في عمله كمسؤول أول عن سير وتسيير العمل في المدرسة ، تتمثل في توفير المناخ الايجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة والرضا عن عملهم ، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال وشروطه، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها ، وحل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية ، والاهتمام بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ والوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة ؛ باعتبار أن المدرسة عامل

الموارد المادية والبشرية والوقت. (محمد قاسم القريوتي، ١٩٩٥، ١٢٣) ويرى لويس روزن (Lois (Rwzon,2007,180 أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية يتضمن المحيط التعليمي والاجتماعي السائد داخل المدرسة، وأن المناخ الإيجابي سوف يساعد الطالب في الاحساس بالانتماء للمدرسة، ويرى كورنول (Cornull) أنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم وأدوار الآخرين في المدرسة أما أوينز (Owens) يشير إلي أنه بيئة التفاعل بين الأفراد داخل المدرسة، كما يعبر عنها بالأبعاد السلوكية المدركة من قبل أعضاء المدرسة.

فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وآرائهم ويعد المناخ التنظيمي مجموعة القواعد والسياسات والاجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المدرسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة أي أنه مجموعة من السياسات والاجراءات والنظم داخل المدرسة والتي تؤثر علي مدي فاعلية أداء العاملين في المدرسة هذا إضافة الي عوامل تتعلق بالقيادة الادارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والاجراءات وتنظم العمل ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرارات. (فاروق عبده فلي، ٢٠٠٥، ٤٦)

ويرى (G.J Carla, 1997, 235) أن المناخ التنظيمي الإيجابي هو أرض خصبة لتطوير المعلمين وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتنمو وتتطور؛ لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين والاسهام في حل مشكلاتهم يساعد علي تكوين شعور لديهم بالأمن والارتياح ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مدرستهم. (زهر محمد الكرمي، ١٩٩٨، ٥٢) والمناخ التنظيمي المناسب بالمرحلة الاعدادية مفتاح ومدخل أساسي وطبيعي لتحسين

**أهداف البحث:** الوصول إلى نتائج نظرية وميدانية لتفعيل دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي.

**أهمية البحث:** تتضح أهمية البحث في:

1. أهمية ودور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي.
2. أهمية توافر المناخ التنظيمي الجيد داخل المدرسة.

**منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي في وضع الاطار النظري والاطار الميداني.

**أدوات البحث:** تم تصميم أداة البحث (الاستبيان) لتضم أربعة محاور وفي كل محور عدد من العبارات.

**عينة البحث:** تم تطبيق البحث علي عينة من مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية عددهم (١٥١).

#### **إجراءات البحث:**

سارت إجراءات البحث علي النحو الآتي: أولاً: الاطار النظري للبحث ويتضمن مفهوم المناخ التنظيمي لتفسير وقياس المناخ التنظيمي، والتقسيم الرباعي لأدوار مدير المدرسة، وثانياً: الاطار الميداني وفيه تم تصميم وتطبيق استبيان رباعي المحاور عن دور مدير المدرسة، ثم صياغة النتائج والتوصيات.

#### **أولاً: الاطار النظري للبحث.**

##### **تمهيد:**

للمناخ التنظيمي تأثيراً إيجابياً علي حياة الأفراد داخل المؤسسات التعليمية ولذا فإن المؤسسات الحديثة تسعى الي الاهتمام به لتحسين صورتها من أجل تحقيق أهدافها بمستوى نوعي متطور، ومن ثم تساعد دراسة المناخ التنظيمي في التعرف علي مستوي الأداء التعليمي والإداري داخل المدرسة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي، وكذا يؤثر علي الأداء التعليمي بالمدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها فالمدرسة التي تملك مناخا

حيوي ومهم في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم ، والقدرة على المتابعة والمثابرة للتمكن من تنفيذ الخطة الإجرائية المرسومة، ورصد ما يعوق سير التنفيذ وتخطيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل، ثم القدرة على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه . (غالب عبد المعطي، ٢٠٠٠)

ونظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لابد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية، وتوفر الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسمات الشخصية، كما أنه لابد أن يكون مؤهلاً على الصعيدين (الإداري والفني) وعلى صعد أخرى (كالتأهيل المعرفي والقيادي والإنساني) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح.

ومما سبق يتضح أهمية دور مدير المدرسة في تفعيل المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية، مما يتطلب عمل دراسة للوقوف علي دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي. ومن هنا جاءت فكرة البحث.

**مشكلة البحث:** يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي؟
- ٢- ما واقع دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي؟
- ٣- ما النتائج والتوصيات والمقترحات المتعلقة بضرورة تفعيل المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية؟

السائدة لدي الأفراد المندرجين في المدرسة ومدي تأثيرها علي السلوك التنظيمي لهم، وعلي مجمل العملية الإدارية ونتائجها النهائية لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة في الموارد المادية والبشرية والوقت. (محمد قاسم القريوتي، ١٩٩٥، ١٢٣) ويرى لويس روزن (Lois Rwzon, 2007, 180) أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية يتضمن المحيط التعليمي والاجتماعي السائد داخل المدرسة، وأن المناخ الإيجابي سوف يساعد الطالب في الاحساس بالانتماء للمدرسة، ويرى كورنول (Cornull) أنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم وأدوار الآخرين في المدرسة أما أوينز (Owens) يشير إلي أنه بيئة التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، كما يعبر عنها بالأبعاد السلوكية المدركة من قبل أعضاء المؤسسة.

وكانت النظرة التقليدية تؤكد أن المناخ التنظيمي موحدًا ومتماثلًا داخل الكيان التنظيمي ككل إلا أن النظرة بدأت تتغير نتيجة لوجود العديد من الدراسات التي بينت أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتباين من إدارة لأخرى ومن عصر لآخر أو من وحدة لأخرى أو حتى من فرد لآخر داخل المؤسسة الواحدة واحتمالية وجود أكثر من مناخ داخل المؤسسة الواحدة ويمكن أن يكون مساو لعدد الأفراد العاملين بالمؤسسة وذلك لأن شعور وإدراك الأفراد داخل أي مؤسسة يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر. (كمال متولي عمران، ١٩٩٦، ٤٦) واختلقت النظرة الي المناخ التنظيمي من عدة أوجه وحسب اختلاف الاهتمام وفيما يلي مفاهيم المناخ التنظيمي من زوايا معينة:

**أ- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بخصائص المؤسسات التربوية:**

فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وآرائهم ويعد المناخ التنظيمي مجموعة القواعد والسياسات والاجراءات والنظم واللوائح التي

ضعيفا أو رديئا سيصيبها الضعف في الأمد الطويل لا محال حتى وإن أبدعت في وظائفها الادارية كالتهيئة والتنظيم والمتابعة.

ويؤثر المناخ التنظيمي علي أنماط سلوك العاملين حيث يسهم في بلورة السلوك الإداري وترسيخ القيم الأخلاقية والثقافية التنظيمية للعاملين في المدرسة ويسعي للقيام بالتعديل والتطوير وينعكس ذلك علي نجاح المدرسة في سعيها إلي إيجاد الجو المناسب والمستقر للإداريين والمعلمين والمتعلمين فيها. (محمد عبدالرحيم المحاسنة، ٢٠٠٢، ٥٥)

ويتضمن الإطار النظري العناصر التالية: أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي، ثانياً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي، رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي، خامساً: طرق قياس المناخ التنظيمي.

**أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي (Organizational Climate)**

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها الي الظهور في مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام عديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. (باسم علي عبيد حوامدة، ٢٠٠٣، ٩٥)

**أ- المقصود بالمناخ (Climate):**

والمعني الحرفي لكلمة المناخ مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة ويدرس المناخ بهذا المعني لتأثيره علي الحياة الطبيعية ( نباتية أو حيوانية) واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد لضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى أن المؤسسة كائنا عضواً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. (محمد قاسم القريوتي، ١٩٩٥، ٢٥)

**ب- المناخ التنظيمي (OC)**

وباستخدام هذا المعني المجازي فإن المناخ التنظيمي يشير الي القيم والاتجاهات

المتفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه بذلك المستوى العام للأداء في المؤسسة حيث يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك المعلم ويجب علي القيادة التربوية ممثلة في مدير المدرسة أن تتحركو نحو تطوير مناخ مهني موجه لتحقيق فاعلية، ونجاح إداري وتربوي.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:  
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمدرسة والتي يمكن عن طريقها تمييز مدرسة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المدرسة كما يدركها العاملون.

- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.

- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي علي السلوك التنظيمي للعاملين في المدرسة.

- وجود مداخل علمية يتم تحديد مفهوم المناخ التنظيمي من خلالها.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يؤدي المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد ومن هنا فإن المناخ الوظيفي يمثل شخصيه المؤسسة بكل أبعادها وهناك تداخلا واضحا بين أبعاد عناصر المناخ التنظيمي فالبعض يعتبر العناصر الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي. (محمد قاسم القريوطي، ١٩٩٥، ٣١٨)

ويواجه الباحثون صعوبات بالغة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي المتعددة الوجود ويمكن القول أن صعوبة تحديد هذه الأبعاد يرجع الي التطور التاريخي لدراسته وتعدد النظريات والنماذج بالإضافة الي تعدد العوامل المؤثرة فيه إلي جانب تعدد ال تعريفات الخاصة به ويضاف الي ذلك اختلاف محور دراسة

تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة أي أنه مجموعة من السياسات والاجراءات والنظم داخل المدرسة والتي تؤثر علي مدي فاعلية أداء العاملين في المدرسة هذا إضافة الي عوامل تتعلق بالقيادة الادارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والاجراءات وتنظم العمل ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرارات. (فاروق عبده فلي، ٢٠٠٥، ٤٦)

### ب- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات المناخ:

ينظر البعض الي المناخ الطبيعي علي أنه تصورات لخصائص الثقافة في المكان الذي يعمل فيه الأفراد والتي تؤثر في مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم وحين يشير آخرون أن مفهوم المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمؤسسة التي تؤثر في شعور العاملين بها، كما تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة مثل الدفاء والبرود في العلاقات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات أو المبادأة، والإبداع والانغلاق في قنوات الاتصال وعليه فإن المناخ التنظيمي هو " الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدي أعضاء المدرسة عن مدارسهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة. (فاروق عبده فلي، ٢٠٠٥، ٤٧)

### ج- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسة التربوية:

إن المناخ التنظيمي عبارة عن أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما، ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقيادة، كما يعبر عن العوامل التي تتفاعل في شتي المؤسسات، وتساعد في إيجاد ظروف مواتية لتحقيق هدف بكفاءة وفاعلية، أو تعطيل وجود هذه الظروف والمناخ التنظيمي يشير الي العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين

ز- الأمن الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفه دائمة ومستقرة بمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق علي مصيرة الوظيفي مما يؤدي الي تحسين الأداء وضمنان الولاء.

مما سبق يتضح أن العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي بصفة عامة تتطابق مع المدرسة، وهذه العوامل فردية أو مجتمعية لها تأثير واضح علي نوع ومستوي المناخ التنظيمي.

### ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي Importance of

#### :Organizational Climate

المناخ التنظيمي يشجع العمل الفردي واتخاذ القرار وينتج رقابة ذاتية أو يتيح حافز علي الانجازات فإن رضا الأفراد ودافعيتهم للعمل سوف يتحقق بدرجة أعلى لأولئك الإراد الذين تتوافر لديهم رغبة في اشباع الحاجة لتحقيق الانجاز والذين يفضلون الاستقلالية من أداء أعمالهم من خلال السلطات الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات وبالتالي فالرضا عن العمل يتوقف علي إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر علي أداء العاملين فمثلا يرتفع الأداء إذا كان المناخ التنظيمي السائد يشجع الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشكلات. (فاطمة عبد الحميد الحاجة، ٢٠٠٨، ١١٨)

ولا يتحدد المناخ التنظيمي في المدارس بالحالة المعنية للمعلمين والطلاب، ولكنه يتسع ليشمل المعايير السائدة لقياس مدي تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، كما يتضمن الأماني والآمال التي تعيش فيه قلوب كل المعلمين والطلاب والآباء بخصوص إجراء التفوق والتطور في كل المجالات، علي أن يتم هذا كله وسط أجواء ممثلثة بالمشاعر الطيبة من الإخاء والتعاون بين كل العاملين في المدرسة. (حسين شحاده، ٢٠٠١، ٩٦) ويرى (G.J Carla, 1997, 235) أن المناخ التنظيمي الإيجابي هو أرض خصبة لتطوير المعلمين وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتنمو وتتطور؛ لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين والاسهام في حل

واهتمام كل ب احث فيها فيؤكد بعض الباحثين أن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة علي النحو التالي:

أ- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم علي الاستجابة والتكيف مع مغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

ب- طبيعة العمل: إن الاعمال الروتينية والمنكررة تؤدي الي الملل والرتابة وقلة الابداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدي الفرد وتدفعه الي التفكير الابداعي والابتكار.

ج- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الادارية للرؤساء المشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المؤسسة بتطوير العنصر البشري وتأهيله وتنميته فيها كما يكون له أكبر الأثر في تحقيق الأهداف.

د- أنماط السلطة: تتنوع السلطة ما بين المركزية واللامركزية وتعني المركزية تركيز السلطة بين الرؤساء وتنسم بقلة المرونة والحد من الابداع والابتكار لدي المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشييت السلطة ودفعها الي المستويات الأدنى في السلم الاداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

هـ- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن الادارة التي تعتمد علي الصدق والاخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل علي تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمنان الولاء التنظيمي لهم والحرص علي مصلحة المؤسسة والعكس صحيح.

و- أنماط الثواب والعقاب: يعد الهدف من المكافأة والعقاب تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح الفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء معام وظيفته وأوامر رؤسائه بينما يقع العقاب علي الفرد غير المنتج الكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

- ويمكن تحديد أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:
- ١- اتباع طرق المعطيات المناسبة بصيغة العمل ونوعه.
  - ٢- التكامل بين الأهداف العامة للمدرسة والأهداف الشخصية.
  - ٣- معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.
  - ٤- وجود فواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات
  - ٥- اتباع أساليب تحقق التطور والتقدم المهني
  - ٦- العدالة في المعاملة وتكوين علاقات جيدة مع المعلمين
  - ٧- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ومما سبق يتضح أن السمات المميزة للمناخ التنظيمي السلبى تتضح في صياغة العبارات السابقة بطريقة عكسية.

#### رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي Models of Organizational Climate

تشير دراسات عديدة الي أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات وذلك يرجع الي ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بالمدرسة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ومن أهم وأبرز النظريات والنماذج التي أوضحت ذلك نموذج هالبن وكروفت (Halpin & Croft):

لعل من أبرز الباحثين في المناخ التنظيمي هما هالبن وكروفت حيث قاما بعدة زيارات للمدارس ولاحظا كيفية اختلاف هذه المدارس عن بعضها البعض وهذه الملاحظة كانت قوة دافعة رئيسية لهالبن وكروفت للبحث عن هذا الموضوع وقد توصلا إلي وضع نموذج هالبن وكروفت (Halpin & Croft) الذي يعد من أوائل النماذج التي حاولت تحديد أنواع المناخ المدرسي فقام الباحثان بوضع أداة لقياس المناخ

مشكلاتهم يساعد علي تكوين شعور لديهم بالأمن والارتياح ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مدرستهم. (زهر محمد الكرمي، ١٩٩٨، ٥٢) والمناخ التنظيمي المناسب بالمرحلة الاعدادية مفتاح ومدخل أساسي وطبيعي لتحسين وجودة العملية التعليمية في المرحلة التالية تحقيقا للأهداف التربوية المنشودة. (رياض رشاد البناء، ٢٠٠٧، ١٠٠)

ولقد استحوذ المناخ التنظيمي علي أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية نظرا لأهميته المباشرة وغير المباشرة وفي مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المدرسة وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي علي مختلف أعمال المؤسسات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة. (زياد يوسف المعشر، ٢٠٠٠، ٢٩٩)

بينما تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى وتظهر بعلاقة البيئة بينه وبين القيادة في المؤسسة وتعلن العلاقات أيضا بينه وبين التخطيط، وخاصة عندما يكون الهدف من التخطيط للانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد وبالتالي في السلوك التنظيمي وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (محمد طعمانة، ١٩٩٦، ١٠)

والمديرون الذين يعتمدون علي أساليب التغذية الراجعة (Feed Back) في اتصالهم مع المعلمين ويسمحون بقدر معقول من الاستغلال يسهمون بدرجة عالية في تكوين مناخ ايجابي يحقق الأهداف ولذلك فإن سلوك إدارة المدرسة تجاه المعلمين يمثل مدخلا مهما في الاطار العام للمناخ (أحمد ابراهيم وجمال أبو الوفا، ١٩٩٨، ٨٤)

في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة مديرهم في العمل.

#### د- المناخ المؤلف (Familiar Climate):

ويشير الي سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر علي رصانة الانجاز والأداء، حي يشعر العاملون فيه بعلاقات حميمة بينهم أكثر من احساسهم بالانتماء العميق نحو متطلبات عملهم وآدائهم في المدرسة وفي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهمو دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

#### هـ- المناخ الأبوي (Paternal Climate):

يسود هذا المناخ التأكيد علي بعد الانتاجية ولكن بالرغم من محاولة المدير فيه التأكيد علي الاهتمام بالمعلمين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهره بمظهر الساعي الي الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه احساسا بأنه نموذجاً لإقتسان صاحب مهنة يعيش مهنته ويكون القائد هو المسيطر علي جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للمعلمين بالمشاركة مما ينعكس علي درجة رضاهم.

#### و- المناخ المغلق (Closed Climate):

يسود هذا المناخ احساس باهتزاز في بعدي الانجاز والرضا عند العاملين في المدرسة فهم منقسمون علي أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الروتينية وروحهم المعنوية منخفضة إلي حد كبير والمسئول عن هذا النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسبب من قبل كافة العاملين.

وهذه الأنماط الستة تميز طبيعة التفاعل الذي يتم في النظم الاجتماعية ولكل نمط خصائص مناخية ضمن إطار الأبعاد الأربعة لسلوك المدير وما يوازيها نوعا من أبعاد أربعة لسلوكيات العاملين معه غير أنه يمكن القول أن هذه المناخات الستة المشار إليها تقع علي متصل أو حدية أقصى الانفتاح والحد الآخر

المدرسي من خلال وصف سلوك المديرين والمعلمين وبعد تطبيق الأداة ذات الأبعاد الثمانية توصل الباحثان الي ستة أنواع للمناخ المدرسي متدرجا من المناخ المفتوح (Open Climate) في طرف والمناخ المغلق (Closed Climate) في الطرف المقابل، وعلي امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخات التنظيمية هي: (Halp&Croft , 1992, 154)

أ- المناخ المفتوح.

ب- مناخ الإدارة الذاتية " المناخ المستقل " .

ج- المناخ المنضبط.

د- المناخ المؤلف.

هـ- المناخ الأبوي.

و- المناخ المغلق .

ويصف هالين وكروفت (Halpin&Croft) ملامح هذه المناخات التي يمكن أن تسود النظم الاجتماعية كالتالي (Halp&Croft , 1992, 268)

#### أ- المناخ المفتوح (Open Climate):

ويتميزو المعلمون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم، ويمتاز بميله للمدارس الفعالة، حيث يشعر العاملون في هذا النمط ال مناخية بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة.

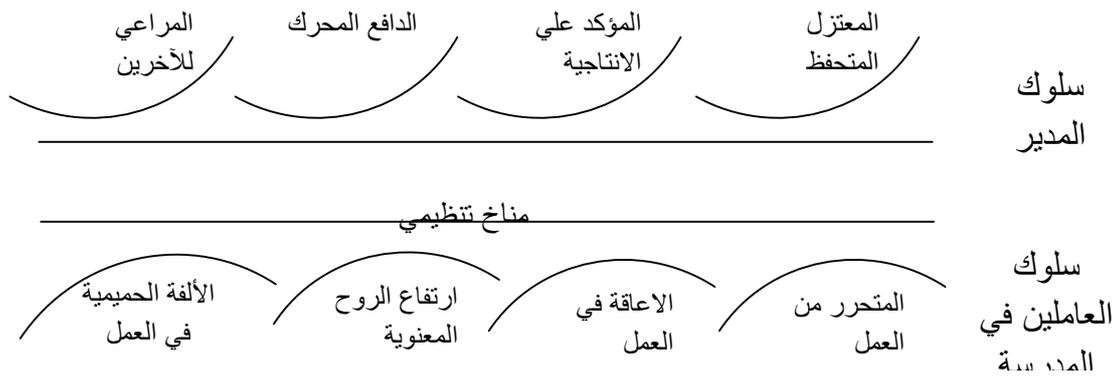
#### ب- المناخ المستقل (Autonomous Climate):

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية من ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية ويمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي اليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع احتياجاتهم الاجتماعية.

#### ج- المناخ المنضبط (control Climate):

ويشير الي عمل المعلمين الجاد ولكن علي حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، وعلي الرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في المدرسة والتزامهم أدوارهم إلا أنهم يعانون من زيادة من الرقابة وكثرة

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدقيق البيانات والمعلومات اللازمة.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل والتضارب والازدواج في الأداء.
- اشتراك الأراء في عمليات التخطيط
- التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين
- وقد حدد هالبن وكورفت أربعة متغيرات لسلوك المدير التربوي وأربعة متغيرات لسلوك العاملين في المدرسة كما في الشكل التالي: ( , 1996, Andrw Halpin, 125):



شكل (٦) يوضح المناخ التنظيمي وسلوك المدير وسلوك العاملين

- وتعني تركيز المدير علي بعد الانتاج والاهتمام بالإشراف المباشر علي العاملين معه مؤكداً أو بشيء من الحزم علي كم الأداء وحجمه.
- ٣- المدير الدافع المحرك (Thrust):
- ويتميز هذا المدير بالحيوية والممارسة الناشطة لأبعاد دوره واهتمامه بأن يقدم نموذجاً ودوره حيه للعمل الدعوب والجاد يفندي به العاملون معه.
- ٤- المدير المراعي للآخرين (Consideration):
- ويتميز هذا المدير بالاهتمام بالعاملين معه في المدرسة كمخلوقات إنسانية روحية فهو لطيف في تعامله إنساني في توجهه.

أقصى الانغلاق علماً بأن معظم المؤسسات والنظم الاجتماعية تقع مناخات العمل فيها علي نقطة ما من هذا المتصل.

ويؤكد هالبن وكورفت علي أن قدرة المدير علي إيجاد مناخ يسمح بظهور المبادرات القيادية من جانب العاملين أو من جانبه يساعد علي زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها لذلك كان لابد من توفير جو يسمح بظهور مثل تلك المبادرات القيادية وتفصيلها لدي جميع العاملين في النظام، بينما يؤكد البعض أن المناخ المفتوح يعد من أفضل المناخات اللازمة لإيجاد هذه المبادرات القيادية ويتميز هذا المناخ بالتالي:

- وجود العلاقات الإنسانية
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد

من خلال الشكل السابق يتضح وجود محورين الأول محور المدير ويحتوي علي أربعة متغيراً والثاني هو محور العاملين ويحتوي علي أربعة متغيرات ويمكن توضيحها كالتالي: (احمد ابراهيم بشايره، ٢٠٠٣، ١١٦)

#### أ- المتغيرات المتعلقة بسلوك المدير:

١- المدير المنعزل المتحفظ (Aloofness):  
وتعني ابتعاد المدير نفسياً وفعالياً عن العاملين معه مع المحافظة علي مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

٢- المدير المؤكد علي الانتاجية (Production

:Emphasis)

**(ب) المتغيرات المتعلقة بسلوك العاملين:**

**١- التحرر من العمل (Disengagement)**

ويشير الي عدم الاندماج النفسي والمادى الذي يسود جماعه العاملين في المدرسة كما يسود علاقاتهم مع إدارة المدرسة.

**٢- الإعاقة في العمل (Hinderance)**

إذ تشير الي تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام روتينيه ومسئوليات ليس لها علاقة بالضرورة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.

**٣- الروح المعنوية (Sprit or Morale):**

ويشير الي حيوية ونشاط العاملين والي مستوى مرتفع من المعنويات لديهم مما ينعكس أثره علي درجة التزام إيجابية نحو العمل.

**٤- الألفة الحميمة في العمل:**

تشير الي درجة المشاركة والاندماج والألفة التي تسود بين العاملين وإلي اشباع متطلبات الحاجة الاجتماعية لديهم والذي من شأنها تعميق روح الزمالة التي تتجاوز حدود الدور، مما ينعكس إيجابيا علي مناخات العمل في المدرسة. (هشام محمد صبري، ٢٠٠٠)

وقد وضع هالپ وكروفت (Halpin&Croft) معادلة استخدمت لتقريب قرب المناخ أو بعده في الانفتاح والانغلاق هي:

المفتوح-المنضبط-الذاتي-المأوف-التربوي-المغلق

**خامساً: طرق قياس المناخ التنظيمي:**

يساهم المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المؤسسة والحكم علي مدى جودة المناخ للمؤسسة والعاملين فيها ونتيجة لاختلاف الباحثين في مدى فهم المتغيرات الوصفية والتقييمية أدى ذلك الي الاختلاف في تحديد طريقة القياس للمناخ التنظيمي من ثلاث طرق لقياس المناخ التنظيمي وهم:

**أ- الطريقة الموضوعية objective Method:**

تعتمد هذه الطريقة علي الخصائص التنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حجم المدرسة درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات الأفراد،

درجة الرسمية فهذه الطريقة تركز علي البيئة الداخلية ومدى تأثيرها علي سلوك الأفراد ويتم قياس المناخ التنظيمي بمعزل عن إدراك الأفراد من خلال قياس خصائص بيئة العمل والأبعاد المتعلقة بهذه الخصائص.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تقدم معلومات واقعية وصحيحة عن المناخ التنظيمي السائد من حيث اعتمادها علي تحديد الأفراد لبيئة عملهم إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار إدراك الأفراد اتجاه هذه الخصائص حيث تؤثر رؤية الأفراد وإدراكهم علي تصرفاتهم وسلوكهم بغض لنظر عما هو موجود فعلا كما أن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات الوصفية أي وصف الخصائص التنظيمية كما هي دون تقييمها: (إبراهيم الغمري، ١٩٩٣، ٦٠)

**٢- الطريقة الإدراكية Perceptual Method:**

وتعتمد هذه الطريقة علي قياس آراء الأفراد واتجاهاتهم نحو الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي باعتبار أن الأفراد هم الأساس في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وبالتالي فإن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التقييمية حيث أن آراء الأفراد تميل الي التقييم وليس الوصف وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما من قبل الدارسين والباحثين لتركيزها علي الأفراد في تحديد نوعية وجوده، المناخ التنظيمي باعتبار ما يدركه الأفراد داخل مؤسساتهم هو الأهم بغض النظر عن نوعية المناخ الموجود فعلا داخل المؤسسة.

**٣- طرائق قياس المناخ عند هوى وميسكل (Hoy**

**& Miskel)**

لخص كل من هوس وميسكل (Hoy & Miskel) طرائق قياس المناخ التنظيمي في ثلاث طرائق رئيسية هي:

**الطريقة الأولى: دراسة علاقات وخصائص سلوك**

**المعلم / والمدير ( المنفتح - المنغلق)**

وتهتم هذه الطريقة بدراسة علاقات المعلم والمدير وسلوك المعلم والمدير كبعدين أساسيين يشكلان معا

المناخ المدرسي حسب قرب علامات المتغير أو بعده عن المتوسط الذي هو (٥٠) ونتيجة لذلك فقد أمكنهما تصنيف ستة أنماط من المناخات تدرج علي خط متصل يمتد من المناخ المفتوح (open climate) إلي المناخ المغلق (Closed Climate) مروراً بالمناخ المستقل (Autonomous Climate) والمناخ المنضبط (Controlled Climate) والعائلي (المألوف) (Familiar Climate) والأبوي (Paternal Climate)

### الطريقة الثانية: النظم الإدارية الأربعة (Management. Systems):

وقد طور هذه الطريقة رينسيس ليكرت (R. Likert) وقد وضع ليكرت مقياس: Profile of organizational characteristics (P. O. C) وهو في الأصل لقياس المناخ التنظيمي للمؤسسات الصناعية ثم قام بعد ذلك بوضع مقياس خاص للمؤسسة المدرسية وأطلق عليه منظور المدرسة "profile of school".

### الطريقة الثالثة رقابة التلاميذ:

وينظر هذا المنحنى الي المدرسة علي أنها نظام اجتماعي متكامل وتضم في بيئته (مديرين ومعلمين وطلاب) ويعود الفضل في تطوير هذه الطريقة الي ثلاثة من الباحثين (وايلر، أديل، هوى) وأكدت تجاربهم علي أن عمليات الرقابة المدرسية وتوجيه الطلاب تشكل النقطة المركزية في الحياة المدرسية وقد صنفوا المدارس الي فئتين: (إبراهيم الغمري، ١٩٩٣، ٦٢)

- ١- المدارس التقليدية.
- ٢- المدارس الانسانية.

### الطريقة الرابعة: ضغوط البيئة: التطور، الرقابة:

قام بتطوير هذه الطريقة كل من جورج ستيرن وكارل ستاينهوف (Stienhoff Stem) بناء علي الأعمال النظرية والتي قام موراي، ليفن (Murray & Livin) حيث تقول أن الضغوط البيئية يتم إدراكها وتصورها علي أنها صور مقابلة من الوضع الخارجى (الحالة الخارجية) للحاجات الشخصية الداخلية، وأن السلوك

المناخ التنظيمي، وقد طور كل من هالين وكروفت هذه الطريقة حيث لاحظا وهما يحاولان رسم صور للمناخ التنظيمي للمدارس أنها: (محمد عبدالرحيم، ١٩٩٢، ١٢٥)

تختلف في جوها، ومفهوم الروح المعنوية مؤشرا علي هذا الجو، وغالبا ما يعارض المديرين الجيدين الذين يعملون في مدارس تحتاج الي تحسينات وتطويرات من قبل المعلمين الموجودين فيها و أن موضوع المناخ التنظيمي في المدارس قد بدأ يثير اهتمام الباحثين.

وقد أعد كل من هالين وكروفت أداة لوصف المناخ التنظيمي عرفت باسم استبيان وصف المناخ التنظيمي (Organizational Climate Description Questionnaire "O. C. D. Q")

ويتكون الاستبيان من ٦٤ عبارة ويطبق الاستبيان في مجموعات، ومدة إجرائه ثلاثين دقيقة ويعد هذا الاستبيان استفتاء جوهريا بالنسبة للهيئة التدريسية بالمدارس ويمكن استعماله لأغراض التقويم الذاتي للهيئة التدريسية، ويتكون الاستبيان من بعدين رئيسيين لقياس المناخ التنظيمي هما:

### ١- بعد سلوك المعلمين ويتكون من أربعة متغيرات فرعية هي:

- الاعاقه Hindrance
- اللامبالاه Indifference
- الروح المعنوية Morale
- الألفة Intmacy

### ٢- بعد سلوك المدير ويتكون من أربعة متغيرات هي:

- التاكيد علي الانتاج Production Emphasis
  - العزلة Aloofness
  - الاعتبارية Consideration
  - التحفيز Motivation
- وتسهم هذه المتغيرات الثمانية في رسم السياسة المدرسة وذلك باستخدام العلامة المعيارية التي متوسطها (٥٠) وانحرافها المعياري (١٠) وقد صنفا

## ثانياً: الأطار الميداني

**هدف الاطار الميداني:** تحديد آراء مدير المدرسة

الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية في تفعيل

المناخ التنظيمي.

**أداة البحث:** تم تقسيم أداة البحث في أربعة محاور

تمثل أدوار المدير في تفعيل المناخ

التنظيمي وصياغة العبارات المرتبطة بكل

محور.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث عددها (١٥١)

مدير من مديري المدارس الثانوية بطريقة

عشوائية من بعض إدارات مديرية التربية

والتعليم بالدقهلية، وهي (شرق وغرب

المنصورة، طلخا، نبروه، السنبلوين،

دكرنس، منية النصر).

بعد عمل إجراءات الصدق الظاهري لأداة الدراسة

الميدانية وذلك بعرضها علي عينة من أعضاء هيئة

التدريس بكليات التربية وعددها ٢٠ تم تطبيقها وتجميع

النتائج وتفسيرها كآلاتي: حيث تم في البداية عرض

نتائج ترتيب أبعاد واقع دور المدير بالمدارس الثانوية

من وجهة نظر عينة البحث الكلية والبالغ عددهم

(١٥١) مبحوثاً، وذلك على النحو الآتي:

في البيئة ينظر اليه علي أنه نتيجة التوافق بين الحاجة

والضغط وقد استطاع سبترين (Stern) تطوير دليل

للأنشطة التي تحدد وتقيس الحاجات الثلاثين التي

وضعها موراي (Murray) وقال بأن الفرد يسعى

لبلوغها.

ثم قام الباحثان سبترين وستانهورف بوضع دليل

للمناخ التنظيمي (O. C. I) والذي يتكون من (٣٠٠)

فقرة، ويجيب عنها المعلمون بعبارة (صع) أو (خطأ)

حسب الأوضاع المساندة في مدارسهم وتصنف هذه

الفقرات الثلاثمائة في ستة أبعاد هي: المناخ العقلي،

مستويات الأداء، الجانب العلمي، الدعم، النظام،

الرقابة، الحافزة حيث تم اختصار هذه العوامل إلي

عاملين (فروج محمد، ٢٠١٢، ٢١٢):

أ- عامل التأكيد علي التطور (Development):

ويشمل مناخا يؤكد علي الانشطة العقلية

والتحصيل علي العمل بتكامل الفرد، الاهتمام

بانتظام العمليات والأساليب.

ب- عامل التأكيد علي الرقابة (Control Press) ويدل

علي مناخ تنظيمي يتميز بمستوى مرتفع من

المحافظة والتشدد والتمسك بالقيود الرسمية

واللوائح والقوانين وعدم التركيز علي التحصيل

والانجاز.

وقد اعتمد الباحث علي التصنيف الرباعي الذي وضعه

كل منهالين وكروفت للمدير.

**جدول (١): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد (ن = ١٥١)**

الترتيب	الأهمية النسبية للمتوسط (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	85.7	6.763	20.56	(المحرك) التحفيز والإثابة
2	82.2	3.802	14.79	التأكيد على الإنتاجية
3	77.4	7.457	25.55	المنحفظ
4	74.3	3.697	11.14	المراعي للآخرين

البحث حول واقع دور المدير بالمدارس الثانوية؛ حيث

جاءت جميعها أكبر من ٧٤,٣%. وقد جاءت واقع

عملية التحفيز والإثابة في المرتبة الأولى في ترتيب

واقع دور المدير بالمدارس الثانوية بأهمية نسبية

يتضح من نتائج جدول (١) أن متوسطات أبعاد

واقع دور المدير بالمدارس الثانوية تراوحت بين

(١١,١٤) و (٢٥,٥٥)، كما يتضح أن الأهمية النسبية

لمتوسطات الأبعاد تعكس قيماً مرتفعة لآراء عينة

للمتوسط بلغت (٨٥,٧)، ثم عملية التأكيد على الإنتاجية بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٨٢,٢)، ثم نمط المدير الامتزالي بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٧٧,٤)، وأخيراً الاعتبارية بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٧٤,٣).

جدول (٢): استجابات عينة الدراسة حول واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية وقيمة (٢كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢كا	البدائل						
				لا يحدث		إلى حد ما		يحدث		
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	81	0.01	77.1	23.2	35	10.6	16	66.2	100	١- يشجع المدير المعلمين علي الاجتهاد في عملهم
3	78.6	0.01	42.5	22.5	34	19.2	29	58.3	88	٢- يقدر المدير المعلمين بالمدرسة ويحترمهم.
4	77.5	0.01	24.4	18.5	28	30.5	46	51.0	77	٣- ينقد المدير المعلمين نقداً بناءاً.
7	73.1	0.05	8.4	23.8	36	33.1	50	43.0	65	٤- يسبق المدير المعلمين في الحضور للمدرسة .
6	73.3	0.01	9.3	24.5	37	31.1	47	44.4	67	٥- يتخذ المدير قراراته في ضوء مقترحات المعلمين.
8	70.9	0.05	6.8	30.5	46	26.5	40	43.0	65	٦- يراعي المدير المصالح الخاصة للمعلمين .
2	79.5	0.01	33.6	13.2	20	35.1	53	51.7	78	٧- يطور المدير نفسه مهنياً.
4مكرر	77.5	0.01	30.0	21.9	33	23.8	36	54.3	82	٨- يشجع المدير المعلمين علي الابتكار والابداع .
5	74	0.01	23.1	29.1	44	19.9	30	51.0	77	٩- يغادر المدير المدرسة بعد المعلمين

- جاءت العبارة (١) وهي (يشجع المدير المعلمين علي الاجتهاد في عملهم) المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١%).

- جاءت العبارة (٧) وهي (يطور المدير نفسه مهنياً) المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (يحدث) حيث جاءت جميع قيم (كا) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٣,١)٪.

- جاءت العبارة (٦) وهي (يراعى المدير المصالح الخاصة للمعلمين) المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩)٪.

مما سبق يتضح أن التحفيز والإثابة للعاملين في العملية التعليمية يتحقق بالنواحي المعنوية أكبر منها النواحي المادية. فالتقدير والاحترام من المدير للمعلمين نالت الترتيب الأول. بينما حضور المدير وخروجه من المدرسة ومراعاة المصالح الخاصة للمعلمين جاءت في المرتبة الأخيرة.

#### ثانياً: المؤكد على الإنتاجية

جاءت نتائج عبارات المحور الثاني وهو المؤكد

على الإنتاجية موضحة في الجدول رقم (٣)

جدول (٣): استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع التأكيد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية وقيمة (٢١) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢١	البدايل				العبارات		
				لا يحدث		إلى حد ما		يحدث		
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	89.6	0.01	129.7	7.9	12	15.2	23	76.8	116	١٠- يتابع المدير حضور وغياب المعلمين
6	74.2	0.01	14.9	18.5	28	40.4	61	41.1	62	١١- يتابع المدير حضور وغياب الطلبة.
2	86.5	0.01	94.0	10.6	16	19.2	29	70.2	106	١٢- يتابع المدير المعلمين أثناء عملهم في الفصول
4	80.8	0.01	42.0	9.9	15	37.7	57	52.3	79	١٣- يشرف المدير على وضع جدول المدرسة
3	83.2	0.01	60.4	12.6	19	25.2	38	62.3	94	١٤- يتابع المدير تنفيذ القرارات الصادرة في اجتماعه مع المعلمين .
5	78.8	0.01	30.6	16.6	25	30.5	46	53.0	80	١٥- يتابع المدير تنفيذ القرارات الصادرة في اجتماعات مجلس الأمناء التي تخص المعلمين.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

-جاءت العبارة (١٠) وهي (يتابع المدير حضور وغياب المعلمين)المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التأكيد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩,٦)٪.

المدير بالمدراس الثانوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٥)٪.

- جاءت العبارة (٢) وهي (يقدر المدير المعلمين بالمدرسة ويحترمهم) المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٦)٪.

- جاءت العبارة (٥) وهي (يتخذ المدير قراراته في ضوء مقترحات المعلمين) المرتبة السادسة في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٣,٣)٪.

- جاءت العبارة (٤) وهي (يسبق المدير المعلمين في الحضور للمدرسة) المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التحفيز والإثابة كأحد أدوار المدير

يتضح من نتائج جدول (١٠) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع عملية التأكيد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (يحدث) حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١).

كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٨%).

- جاءت العبارة (١١) وهي (يتابع المدير حضور وغياب الطلبة) المرتبة السادسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التأكد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٢%).

ويتضح من الجدول السابق أن أدوار مديري المدارس الثانوية في محور التركيز علي إنتاجية قد ارتبط بالعبارات الدالة علي العمل الفعلي الملحوظ. وهو متابعة عمل المعلمين داخل الفصول وفي الحضور والإنصراف كما اهتم المديرين بمتابعة القرارات الصادرة من المجالس التعليمية ومن أهمها مجلس إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والمعلمين.

### ثالثاً: نمط المدير المتحفظ والمنعزل: جاءت نتائج

استجابات مديري المدارس الثانوية العامة علي محور التحفظ والانعزالية وعباراتها علي النحو التالي.

- جاءت العبارة (١٢) وهي (يتابع المدير المعلمين أثناء عملهم في الفصول) المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التأكد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٥%).

- جاءت العبارة (١٤) وهي (يتابع المدير تنفيذ القرارات الصادرة في اجتماعه مع المعلمين) المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التأكد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٢%).

- جاءت العبارة (١٣) وهي (يشرف المدير علي وضع جدول المدرسة) المرتبة الرابعة في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التأكد على الإنتاجية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٨%).

- جاءت العبارة (١٥) وهي (يتابع المدير تنفيذ القرارات الصادرة في اجتماعات مجلس الأمناء التي تخص المعلمين) المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية التأكد على الإنتاجية

جدول (٤): استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع نمط المدير بالمدارس الثانوية وقيمة (٢٤) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢ ك	البدائل				العبارات		
				لا يحدث		إلى حد ما		يحدث		
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	88.7	0.01	118.5	8.6	13	16.6	25	74.8	113	١٦- يجتمع المدير مع المعلمين دورياً .
2	86.5	0.01	96.7	11.3	17	17.9	27	70.9	107	١٧- يدير المدير الاجتماعات بنفسه
4	83	0.01	54.5	9.3	14	32.5	49	58.3	88	١٨- يحدد المدير مواعيد الاجتماعات بمفرده .
3	85.7	0.01	73.5	5.3	8	32.5	49	62.3	94	١٩- يفوض المدير أحدا أثناء غيابه للقيام بمهامه.
7	73.5	0.01	15.7	27.8	42	23.8	36	48.3	73	٢٠- يصر المدير علي تنفيذ قراراته حرفياً
10	70.9	0.01	11.5	32.5	49	22.5	34	45.0	68	٢١- يشارك المدير المعلمين في قرارات العمل .
5	82.1	0.01	59.8	16.6	25	20.5	31	62.9	95	٢٢- يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين باستمرار.
6	76.2	0.01	30.7	25.8	39	19.9	30	54.3	82	٢٣- يؤكد المدير علي مكانته في العمل باستمرار.
11	60.5	0.01	9.4	45.0	68	28.5	43	26.5	40	٢٤- يتصل المدير بالمعلمين باستمرار .
9	72	0.05	6.6	27.2	41	29.8	45	43.0	65	٢٥- يشارك المدير المعلمين في مناسبتهم الخاصة.
8	72.6	0.01	19.6	31.1	47	19.9	30	49.0	74	٢٦- يفوض المدير نوابه في الاتصال بالمعلمين.

دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (يحدث) حيث جاءت جميع قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١). باستثناء العبارة (٢٤) فكانت

يتضح من نتائج جدول (٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع نمط المدير بالمدارس الثانوية بأن هناك فروقاً ذات

- جاءت العبارة (٢١) وهي (يشارك المدير المعلمين في قرارات العمل) المرتبة العاشرة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع نمط المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩%).
- جاءت العبارة (٢٤) وهي (يتصل المدير بالمعلمين باستمرار) المرتبة الحادية عشرة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع نمط المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠,٥%).
- يتضح من الجدول السابق أن العينة وافقت علي أنهم يندمجون في العمل حيث الاجتماعات الدورية والثقة في الآخرين عن طريق التفويض.
- رابعا: نمط المدير المراعي للآخرين:** جاءت استجابات العينة حول أداء مدير المدرسة حول هذا المحور علي النحو الآتي كما يتضح من جدول (٥) التالي.
- جاءت العبارة (١٦) وهي (يجتمع المدير مع المعلمين دوريا) المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع نمط المدير بالمدراس الثانوية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨,٧%).
- جاءت العبارة (١٧) وهي (يدير المدير الاجتماعات بنفسه) المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع نمط المدير بالمدراس الثانوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٥%).
- جاءت العبارة (١٩) وهي (يفوض المدير أحدا أثناء غيابه للقيام بمهامه) المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع نمط المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٧%).
- جاءت العبارة (٢٥) وهي (يشارك المدير المعلمين في مناسبتهم الخاصة) المرتبة التاسعة في ترتيب العبارات الدالة على واقع نمط المدير بالمدراس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢%).

**جدول (٥):** استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا	البدايل				العبارات		
				لا يحدث		إلى حد ما		يحدث		
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	83.2	0.01	68.2	15.2	23	19.9	30	64.9	98	٢٧- يعمل المدير علي حل مشكلات المعلمين التي تعرض عليه .
2	75.7	0.01	17.3	21.2	32	30.5	46	48.3	73	٢٨- يحل المدير الخلافات المهنية التي قد تحدث بين المعلمين .
5	66.2	غير دالة	0.3	33.1	50	35.1	53	31.8	48	٢٩- يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للمعلمين
3	75.5	0.01	18.5	23.2	35	27.2	41	49.7	75	٣٠- يعمل المدير تطوير المعلمين من خلال مطالبته من الجهات المعنية بالتدريب
4	70.6	غير دالة	3.3	27.8	42	32.5	49	39.7	60	٣١- يطالب المدير بمستحقات المعلمين والعاملين بالمدرسة من الادارات العليا

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع

يتضح من نتائج جدول (١٢) ما يأتي:

عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدراس الثانوية

عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦,٢%). يتضح أن عينة البحث قد وافقت على العبارات الدالة على مظاهر نمطي المدير المهتم بالآخرين عن طريق التدخل لحل المشكلات والخلافات بين المعلمين وبعضهم البعض كما يطالب الجهات المعنية بالتنمية المهنية لهم.

### ثانياً: النتائج:

بجانب الدور القيادي لمدير المدرسة في تشكيل ثقافة المدرسة فإن له وظائف تنفيذية كثيرة بدونها لا يمكن أن يتحقق المناخ التنظيمي المنضبط في المدرسة كما أن المدارس ذات الانضباط الجيد تتميز بوجود:

- مدير مدرسة مرئي حاضر للطلاب والمعلمين في المدرسة ، وفي الفصول ، وفي الأمكنة التي يمكن أن تحدث فيها مشكلات.
- يتحدث عفويًا مع المعلمين والطلاب ، ويتفاعل معهم ويهتم بالأنشطة التي يمارسونها.
- وجود المدير الذي يستمع للطلاب ، ويشعر بهم ويعرف أسماءهم ، ويساعدهم عندما يواجهون أية مشكلة

ويمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات والأدوار التي يمكن لمدير المدرسة القيام بها لتوفير مناخ تنظيمي جيد للمدرسة الثانوية:

- ١- الوقوف على الرصيف خارج المدرسة صباح كل يوم عند وصول الطلاب وقبل الاصطفاف الصباحي بمساعدة المعلمين والترحيب بالطلاب . وهذا الإجراء لا يُظهر المدير بمظهر الصديق للطلاب فحسب بل يخفف أيضاً من مشكلات التأخر الصباحي ، والتسكع خارج مبنى المدرسة، كما يخفف من مشكلات التدخين.
- ٢- إدارة وقت اليوم الدراسي في ممرات المدرسة ، وفي المقصف ، وفي فناء المدرسة، وداخل الصفوف ومجرات المعلمين لعمل المتابعة الميدانية.

بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (يحدث) حيث جاءت جميع قيم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١). **باستثناء** العبارتان (٢٩، ٣١) فلا توجد بهما فروقاً ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمتي (كأ) = (٣,٣، ٠,٣) على الترتيب غير دالة إحصائياً.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- جاءت العبارة (٢٧) وهي (يعمل المدير على حل مشكلات المعلمين التي تعرض عليه) المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٢%).
- جاءت العبارة (٢٨) وهي (يحل المدير الخلافات المهنية التي قد تحدث بين المعلمين) المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٧%).
- جاءت العبارة (٣٠) وهي (يعمل المدير تطوير المعلمين من خلال مطالبته من الجهات المعنية بالتدريب) المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٥%).
- جاءت العبارة (٣١) وهي (يطالب المدير بمستحقات المعلمين والعاملين بالمدرسة من الإدارات العليا) المرتبة الرابعة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع عملية الاعتبارية كأحد أدوار المدير بالمدارس الثانوية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٦%).
- جاءت العبارة (٢٩) وهي (يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للمعلمين) المرتبة الخامسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع

### التوصيات:

- ١- عمل دراسات بحثية علمية حول المناخ التنظيمي في أنواع المدارس والمراحل التعليمية لتكوين صورة شاملة عن آليات وعمليات وطرق توفير المناخ التنظيمي الجيد لكل مدرسة.
- ٢- عمل مؤتمر علمي يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس في الكليات التربوية بأنواعها وممثلين عن الإدارة التعليمية المركزية واللامركزية. كما يشارك المعلمين والطلاب فيها لمناقشة معوقات تحقيق المناخ التنظيمي الجيد.
- ٣- وضع اللوائح المنظمة لقواعد العمل التعليمي المدرسي الملزمة للمعلم والطالب.

### فهرس المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

١. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
٢. أحمد إبراهيم وجمال أبو الوفا (١٩٩٨). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
٣. أحمد ماهر (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٤. إسماعيل محمد دياب (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
٥. أمين محمد محمد أبو بكر (٢٠٠١). التعددية الثقافية في مناهج المدارس الثانوية الثانوية في مصر وأثرها في تنمية المهارات الأساسية للغة العربية والهوية الثقافية لدي الطلال (دراسة تقويمية)، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، قسم مناهج وطرق التدريس، جامعة القاهرة.
٦. أيمن سليمان سلام (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة

٣- تطبيق سياسة الباب المفتوح بجدية خاصة إذا كان الطالب في حالة من الانزعاج حول أمر ما وهذا ما يشجع الطلاب بالإبلاغ عن أي سلوك يضايقهم، سواء من زملائهم الطلاب، أو من أي شخص آخر في المدرسة . فصعوبة دخول الطالب لمكتب مدير المدرسة يجعله يتردد كثيراً في الإبلاغ عن أية مشكلة تواجهه حتى لو كانت كبيرة.

٤- معرفة أسماء أكبر عدد ممكن من المعلمين والتعرف على أوضاعهم الأسرية واهتماماتهم والأنشطة التي يمارسونها بأنفسهم فالحديث مع المعلم وهو لا يعاني مشكلة ما في المدرسة ، وتحسين العلاقة معه يزيد من فاعلية الإجراءات التي يتخذها مدير المدرسة عندما يكون الطالب في مشكلة ، كما أن مخاطبة المعلم وسؤاله عن أحواله له فعل السحر على النفس وإشعاره بأنك تهتم به، وأنه جزء مهم في المدرسة.

٥- إشراك معلمي المدرسة في وضع وتطبيق سياسات التأديب في المدرسة وإشعارهم بأن المعلم ليس المسئول الوحيد عن تحقيق الانضباط في المدرسة ويتم ذلك بتفويض سلطات التأديب للمعلمين في المشكلات العادية ، وتعامل المدير مع المخالفات السلوكية الكبيرة، وإشعار الطلاب بأهمية المعلم ودوره، وإظهار الاحترام الحقيقي للمعلم وعدم التقليل من مكانته بأي شكل من الأشكال ، أو هز صورته في نفوس طلابه وذلك في مثل : انتقاد مدير المدرسة للمعلم أمام الطلاب، أو عندما يتعامل مدير المدرسة مع معلميه بتعالٍ ، أو عدم ثقة.

٦- مساعدة المعلمين لتحسين إدارة الصف وإكسابهم مهارات التأديب من خلال إتاحة الفرصة لهم لحضور الدورات التدريبية والمحاضرات واللقاءات ذات العلاقة وعقد حلقات النقاش داخل المدرسة لمناقشة الانضباط وإيجاد الحلول.

١٤. محمد زيد الصيري (٢٠١١). التخطيط لتطوير المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة القاهرة.
١٥. مصلح حمدان البقمي (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية، الرياض.
١٦. منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٢). إدارة المؤسسة التربوية - الجامعة كنموذج (الأولويات والمستجدات)، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٧. هشام محمد صبري (٢٠٠٠). الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

18. B. M, Imenez , organizational climate and organizational learning in schools , unpublished master ,st. J.
19. Billie , pecham , The relation of preference conflict management strategy and perceived steress in Teachers.
20. Com/?view = uk, ( Rereived October 11 st,2013). Com Website: [http://www.oxforddictionaries.com/researchr\\_retrived4/1/2014](http://www.oxforddictionaries.com/researchr_retrived4/1/2014).
21. Gratto, Frederic , The relationship organizational climate and job satisfaction for directors of projects and institutions , 2006.
22. [http://www.emealsinsight.com/researchr\\_retrived4/1/2014](http://www.emealsinsight.com/researchr_retrived4/1/2014). of the Texas egistersecondary schools , Lasiera university, Texas , U. S. A , 1993.
23. S. M , Douglas , organizational climate and teacher commitment8 , PHD Thesis unpublished , The university of Alabma, U. S. A,2010.
24. T, Robinson , Examining the Impact of leadership style an school climate on student Achievement , OLD Dominion university , New York, U. S. A, 2010.
25. The Oxford Dictionaries , Oxford University press, U. K, 2012.

- الإسلامية بغزة، رسالة دكتوراة منشورة، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة غزة.
٧. بيومي محمد ضحاوى (٢٠١٠). مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة.
٨. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي (٢٠١١). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.
٩. شامي صليحة (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بوكرادس - " دراسة حالة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومراندس، الجزائر.
١٠. غربي بن مرجي السلماني (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية - " دراسة ميدانية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تربية جامعة الملك سعود.
١١. فاطمة عبد القادر أحمد (٢٠٠٨). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
١٢. فروج محمد (٢٠١٢). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
١٣. كمال عبد الوهاب أحمد (٢٠٠٥). دراسة تحليلية لبعض المشكلات التعليمية المؤثرة في تحقيق المناخ التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس.



