

واقع المناخ التنظيمى السائد فى المدارس الثانوية بمنطقة القصيم  
من وجهة نظر المعلمات

إعداد:

أ/ فتون محمد عبدالله الطويان  
إدارة تربوية فى كلية التربية بجامعة القصيم

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وكشف تأثير متغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) على إجابات أفراد العينة لتحديد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. باستخدام المنهج الوصفي المسحي ومقياس هالبن وكروفنت الذي يتكون من ثمانية أبعاد أربع أبعاد لقياس سلوك القاندة (العزلة، التركيز على الانتاجية، المراعاة، القدوة) وأربع أبعاد لقياس سلوك المعلمات (الألفة، الانتماء، التفكك، العائق) كأداة لجمع البيانات من افراد العينة التي تكونت من ٣٤٠ معلمة في المدارس الثانوية في منطقة القصيم. وتوصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يمارس بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القاندة ترجع لاختلاف التخصص. ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة لأبعاد (التفكك، الألفة، الانتماء) ترجع لاختلاف التخصص، بينما هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في حالة بعد العائق والفروق لصالح المعلمات من التخصصات العلمية. ولا توجد فروق في استجابات المعلمات مختلفي سنوات الخبرة والدورات التدريبية حول المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك القاندة، بينما في حالة المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك المعلمة توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات مختلفي سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

### The Status-Quo of the Prevailing Organizational Climate in Qassim Region Secondary Schools from the Viewpoints of the Female Teachers

By

Faton Mohammad Abdul-Allah Al-Twaiyan

Educational Administration at the Faculty of Education, Qassim University

#### ABSTRACT

The current study aimed at identifying the prevailing organizational climate in Qassim region secondary schools from the viewpoints of the teachers and revealing the effect of the study variables (specialization, experience, training courses) on the responses of the study participants in order to determine the prevailing organizational climate in Qassim region secondary schools. The study made use of the descriptive method for fulfilling its purpose. Halben and Crovette scale, which consists of eight dimensions, four dimensions for assessing the behaviors of the leader (isolation, focus on productivity, consideration, modeling) and four dimensions for assessing the behavior of the participants (familiarity, belonging, disintegration, obstacles) was adopted as an instrument for collecting the study data from the participants (totaling 340 female teachers in Qassim region secondary schools). The results of the study revealed that the prevailing organizational climate in Qassim region secondary schools is average. There are no statistically significant differences in the responses of the study participants concerning the prevailing organizational climate due to the specialization. There are no statistically significant differences in the responses of the study participants concerning the prevailing organizational climate in relation to the behavior of the participants concerning the dimensions of (disintegration, familiarity, belonging) due to the specialization. There are no statistically significant differences in the responses of teachers with different years of experience and training courses concerning the organizational climate with respect to the leading behavior. However, there are statistically significant differences in the responses of the study participants with different years of experience and training courses with respect to the teacher's behavior.

## المقدمة:

تمر المملكة العربية السعودية بتغيرات وتحولات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، ولذلك أولت اهتمام كبيراً لوزارة التعليم وأكدت على مواصلة المملكة على الاستثمار في التعليم وتعزيز الجهود لتحسين البيئة التعليمية بشكل متكامل لضمان جودة المخرجات وملائمتها لمتطلبات سوق العمل. فالنظام التعليمي هو ركيزة التقدم والتطور في أي دولة، وهو السلاح الفعال لأحداث هذه التغيرات والتطورات، والفرد هو العنصر البشري وراء هذا التطورات.

وتعدّ المدرسة هي البناء الأول والأصيل في العملية التعليمية لإعداد الأفراد القادرين على مواكبة متطلبات رؤية ٢٠٣٠، ويعتمد تحقيق أهداف المدرسة على عدة عوامل ومن أهمها المناخ التنظيمي فالخصائص الداخلية للمدرسة وجوها العام له اثراً كبيراً على سلوك المعلمين ومستوى ادائهم ومدى التزامهم بتحقيق أهداف المدرسة، لأن تنفيذ الأعمال داخل المدرسة وتحقيق الأهداف يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري (لطفى، ٢٠١٤).

وللمناخ التنظيمي أهمية كبيرة فهو عامل رئيسي لضمان فاعلية المدرسة وتحقيق أهدافها وحل مشكلتها (مصطفى، ٢٠١٠). حيث أن المناخ التنظيمي السلبي يقف عائق أمام نجاح المدرسة (Belenko, 2016). بينما المناخ التنظيمي الجيد في المدرسة يرفع مستوى الإنتاجية والأداء عند المعلمين ويساعدهم على أداء أعمالهم وواجباتهم بفاعلية وبذلك تتحقق أهداف المدرسة ولذلك توفير مناخ تنظيمي جيد يجب أن يكون من أولويات القائد الناجح (Batlolona, 2018)، فنجاح قائد المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على توفير مناخ تنظيمي جيد (عقدي، ٢٠١٨).

ويرتبط المناخ التنظيمي في المدرسة بنمط العلاقات بين قائد المدرسة والمعلمين، ويتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من الخصائص الداخلية للمدرسة والتي تميزها عن المدارس الأخرى وتؤثر على سلوك المعلمين في المدرسة. ويشكل المناخ التنظيمي في المدرسة متغيراً فاعلاً في درجة نجاح المدرسة، وفي شعور المعلمين بالراحة والثقة والرغبة في بذل قصار جهدهم لإنجاز واجباتهم، ويلاحظ ان هناك علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي، ويحدد المناخ التنظيمي مدى قدرة المدرسة على النجاح فالمدارس التي تعيش مناخ سلبي تكون عرضة للفشل (الطويل، ٢٠٠٦).

وتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين المناخ التنظيمي والعديد من المتغيرات التربوية. فقد توصلت دراسة Balkar (٢٠١٦) إلى أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وبين السلوك الإبداعي وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين. وايضاً هناك علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار (العمرى، ٢٠١٦)، وكذلك هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية (الكيلاني، ٢٠١٣) وكذلك تشير دراسة Ghavifekr & Pillai (٢٠١٦) إلى وجود علاقة إيجابية مؤثرة جداً بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمدرسين، بينما هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي، أي أن المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على تخفيض الاحترق الوظيفي لدى المعلمين (عقدي، ٢٠١٨).

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت المناخ التنظيمي بالبحث إلا انه لايزال موضع خلاف بين الدراسات، مما يتطلب ذلك البحث والدراسة للتعرف على واقع المناخ التنظيمي واهم العوامل المؤثرة عليه، لتوفير بيئة عمل مناسبة وسيكون ذلك خطوة مهمة في تطوير اداء المدارس.

**مشكلة الدراسة:**

يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على سير العملية التعليمية فى المدرسة لتحقيق أهدافها حيث ترتبط فاعلية المدرسة بالمناخ التنظيمي السائد فيها، ومدى إمكانية المناخ التنظيمي على مواجهة مشكلات المدرسة، ورفع معنويات المعلمين وفهم مشاعرهم وتبادل الثقة بينهم وبين الإدارة بما يخدم مصلحة المعلمين والمدرسة (مصطفى، ٢٠١٠).

ويختلف المناخ التنظيمي من مدرسة لأخرى نتيجة اختلاف الخصائص الداخلية للمدرسة والعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية ويتأثر المناخ التنظيمي فى المدارس الثانوية بالأمر المعنوية والاحترام المتبادل وتقل جودة المناخ التنظيمي عندما ينصب اهتمام إدارة المدرسة على الأعمال الروتينية (العسكر، ٢٠١٤)، وأيضاً فى تشدد القائدة فى تطبيق الأنظمة وعدم تفويض الصلاحيات وضغوط الأعمال الإضافية الواقعة على كاهل المعلمات كل ذلك يحول دون توفر المناخ التنظيمي الجيد فى المدارس (العتيبي، ٢٠٠٧)، وقلة الدورات التدريبية لتطوير أداء المعلمين يؤثر ذلك سلباً على المناخ التنظيمي فى المدارس (العسكر، ٢٠١٤).

وتباينت الدراسات حول مستوى المناخ التنظيمي فى المدارس الثانوية، فالمناخ التنظيمي فى مدارس المرحلة الثانوية فى جازان يمارس بدرجة مرتفعة (عقدي، ٢٠١٨)، وأيضاً يمارس المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة فى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة (الحياتي، ٢٠١٧). بينما أشارت دراسة الديحاني (٢٠١٣) إلى أن المناخ التنظيمي فى المدارس الثانوية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، والمناخ التنظيمي الذي يمارس بمحافظة الكرك جاء بدرجة متوسطة (الصرابرة، ٢٠١٠) وفى المدارس الثانوية فى عمان يمارس لمناخ التنظيمي بدرجة متوسطة (عرعرأوي، ٢٠١٥).

وأجرى الشايح والضويان (٢٠١٤) دراسة فى منطقة القصيم كان من أهدافها معرفة واقع المناخ التنظيمي فى جامعة القصيم وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يمارس بدرجة متوسطة نتيجة عدم توظيف نظام المكافآت والحوافز وميل القيادات إلى المركزية والروتين فى العمل، وعدم وجود الخبرة الكافية بالمهارات الإدارية عند القادة.

وجاء الغرض من هذه الدراسة لمعرفة المناخ التنظيمي السائد فى المدارس الثانوية بمنطقة القصيم وذلك بالإجابة على أسئلة الدراسة:

**الأسئلة:**

- ١- ما المناخ التنظيمي السائد فى المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة وفقاً للمتغيرات (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

**الأهداف:**

- ١- التعرف على المناخ التنظيمي السائد فى مدارس القصيم من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- كشف تأثير متغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) على إجابات أفراد العينة لتحديد المناخ التنظيمي السائد فى المدارس الثانوية بمنطقة القصيم.

**الأهمية:**

- لتطوير وتحسين المناخ التنظيمي في البيئة التعليمية الذي لا يمكن إن يتم إلا بمعرفة واقع المناخ التنظيمي في المدارس أولاً، تطوير وتحسين المناخ التنظيمي في المدارس أساس لتطوير أداء المعلمين وينعكس ذلك إيجاباً على تحصيل الطلاب.
- يُمكن وزارة التعليم من معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في منطقة القصيم وتقييمه والكشف عن جوانب القصور والعمل على اتخاذ قرارات اللازمة لتفاديها
- تفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة لتطوير المناخ التنظيمي.

**مصطلحات الدراسة:****المناخ التنظيمي:**

هو نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، ويتم تعريف العاملين في النظام مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام إذا يؤثر ذلك كله في سلوكهم وطريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم (الطويل، ٢٠٠٦، ص ١٣٩).

مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في منظمة ما عن غيرها من المنظمات وتنتشر في المنظمة ككل بشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها أعضاء المنظمة (مصطفى، ٢٠١٠، ص ٥٤٨).

يمثل المناخ التنظيمي الطريقة التي ينظر بها أعضاء المؤسسة إلى البيئة التعليمية ولا يمكنهم رؤية المناخ ولكن يشعرون به، فالمناخ التنظيمي عبارة عن مزيج بين سلوك القائد والمعلمين (RAZA, 2010).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه إدراك المعلمين لبيئة العمل في المدرسة (Pillai & Ghavifekr, ٢٠١٦)

**التعريف الإجرائي للدراسة:**

المناخ التنظيمي: هو خصائص البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية في منطقة القصيم والتي تميزها عن غيرها من المدارس وتتأثر بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وبالبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، وتؤثر في سلوك الإداريين والمعلمين والطلاب في المدرسة.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٤٠هـ.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة المناخ التنظيمي بأبعاده الثمانية كما حددها هالبن وكروفت (الألفة، التفكك، المراعاة، العزلة، القدوة، الانتماء، الانتاجية، العائق).

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية للبنات في منطقة القصيم

**الحدود البشرية:** معلمات المرحلة الثانوية للبنات في القصيم.

**الدراسات السابقة:**

هدفت دراسة عقدي (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة جازان والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية والاحتراق الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس وكذلك التعرف على الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو

المناخ التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة. و استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغ عدد أفرادها ٣٢٢ معلم. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي بأبعاده المدروسة أعلى من ٥٠%، وأن أكثر الأبعاد تحققاً هو بعد العلاقات الإنسانية ويأتي بعد نمط القيادة في المرتبة الثانية، وبعد بيئة العمل في المرتبة الثالثة. ووجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي، أي أن المناخ التنظيمي الذي يتميز بالعلاقات الإنسانية ونمط القيادة الديمقراطي التشاركي؛ يعمل على تخفيض الاحترق الوظيفي لدى المعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي ترجع إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة Swargiary (٢٠١٨) لمقارنة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مقاطعة باريتا في ولاية اسام بالهند و استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ومقياس Som Nath chattopadhyay and K.G كأداة لجمع البيانات على عينة بلغ عددها ١٠٠ معلم. وأظهرت الدراسة أن هناك تبايناً كبيراً فيما يتعلق ببعض الأبعاد المهمة للتنظيم المناخ مثل تدفق الاتصالات، ونظام المكافأة، مستوى التحفيز ونظام الدعم، حيث أن المعلمين من المنظمات الخاصة يحصلون على نسبة عالية من المكافآت والدعم والتحفيز من الإدارة مقارنة بالمعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة باريتا في ولاية اسام. ونظام الاتصالات والتدقيق بين الموظفين في المدارس الثانوية الخاصة أفضل من المدارس الحكومية في مقاطعة باريتا في ولاية اسام مما يجعل المناخ المدرسي محفزاً ومشجعاً.

وهدفت دراسة اللحياتي (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع المناخ المدرسي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقته بسلوك المواطنين. وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ المدرسي والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانته وكانت أبرز نتائج الدراسة: أغلب جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنين التنظيمية بدرجة كبيرة مثل (العلاقات الإنسانية، لوائح وأنظمة العمل، العمل الجماعي، الإدارة المدرسية، التحفيز للعمل). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع المناخ المدرسي السائد يمكن أن تعزى للمؤهل العلمي وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع المناخ المدرسي السائد يمكن أن تعزى للخبرة لصالح الأعلى.

وهدفت دراسة منسي (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واختارت عينة تكونت من (٥٩) وطبق عليهم استبانته لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة تطابقت في (٧) مجالات من أصل (٨) على أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن هو المناخ المفتوح الذي يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم. والمدير لا يحمل المعلمين فوق طاقتهم، كما انه ذو طاقة عالية مثل الجميع ومتفاعل من المعلمين من أجل تطوير المدرسة. ومع مناخ الإدارة الذاتية (٥) مجالات من أصل (٨)، والمناخ العائلي (٤) مجالات من أصل (٨)، وفي

حين تساوت الاستجابات بين المناخ الموجه والمناخ الأبوي (٢) مجال من أصل (٨)، بينما لم يحصل المناخ المغلق على أي من استجابات أفراد العينة.

وهدفت دراسة Ghavifekr & Pillai (٢٠١٦) لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ونمط المناخ السائد في مدارس بينانج في ماليزيا ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وطبق استبانته كأداة لجمع المعلومات على عينة تكونت من ٢٤٥ معلم في منطقة بينانج في ماليزيا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مؤثرة جدا بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمدرسين. وتوصلت إلى أن المعلمين في هذه الدراسة راضين إلى حد ما عن وظائفهم. وكشفت أن نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس بينانج في ماليزيا هو النمط المفتوح.

وهدفت دراسة العمري (٢٠١٦) إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، ومعرفة مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانته، وبلغت العينة (٣٥٨) مكونة من قادة ووكلاء ومعلمي المدارس المتوسطة الحكومية بنين بمدينة تبوك، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك، وأن مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك يمارس بدرجة (عالية) وبلغ المتوسط الكلي (٣,٦٣ من ٥,٠٠)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل أعلى من بكالوريوس ومتغير الخبرة لصالح لخبرة من ٥ سنوات فأكثر.

وهدفت دراسة Balkar (٢٠١٦) لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي عند المعلمين. من حيث الأبعاد الأربعة: الدعم ودرجة التماسك والضغط والعدالة. استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم ثلاثة مقاييس لجمع البيانات لعينة تتكون من ٣٩٨ معلم ابتدائي وثنائي في محافظة أضنة في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده الدعم والتماسك والعدالة والضغط وبين السلوك الإبداعي وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين. بينما يؤثر الضغط والدعم على السلوك الإبداعي للمعلمين ويؤثر الضغط والعدالة على الأداء الوظيفي عند المعلمين.

كما هدفت دراسة العسكر (٢٠١٤) للتعرف على واقع المناخ التنظيمي وأهم أبعاده ومجالاته ودرجة تحققه بشكل عام ومدى تحققه في كل مجال، إضافة إلى التعرف على أبرز معوقاته. وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من ٢٥٤ معلم من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانته كأداة لجمع البيانات. وكان من أبرز النتائج توفر المناخ التنظيمي في تلك المدارس حسب وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة. وبالنظر لمدى تحقق أبعاد المناخ التنظيمي نجد أن بعد العلاقات الإنسانية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، يليه بعد الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وتشير تلك المتوسطات إلى تحققها بشكل كبير، ثم يأتي بعد ذلك بعد الاهتمام بالعلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٣,٣٩)، فبعد بيئة المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة على توفر هذين البعدين من أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

وهدفت دراسة المعاينة (٢٠١٤) إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي وتحليل استجابات عينة الدراسة التي تكونت من ٥١٣ معلم ومشرف على استبانته موزعة على سبعة مجالات هي: البناء المدرسي وتجهيزاته، والعلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وشؤون العمل الإداري وسياسته، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وشؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، وعلاقة المدير مع المسؤولين، وشؤون المعلمين ونموهم المهني. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب الآتي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني. وأن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب الآتي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

ومن أهداف دراسة الشايع والضويان (٢٠١٤) التعرف على المناخ التنظيمي السائد بجامعة القصيم واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٤٧ قيادياً أكاديمياً من قيادات الجامعة و٢٢٢ عضو هيئة تدريس. وأوضحت النتائج ان المناخ التنظيمي بجامعة القصيم إيجابي بدرجة متوسطة، حيث إن مجال العلاقات والاتصال يأتي أولاً ثم النمو المهني ثم السياسات والإجراءات ثم القيادة واتخاذ القرارات ثم الحوافز ونظم الرقابة.

وأجرت الكيلاني (٢٠١٣) دراسة لمعرفة دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لعينة تكونت من ٢٢٧ معلماً ومعلمة وقامت الباحثة بتطوير استبانته للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في تحسين المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة وكان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

### الإطار النظري:

#### مفهوم المناخ التنظيمي:

يؤخذ معنى المناخ التنظيمي بالمعنى المجازي وذلك لأن مفهوم المناخ باللغة مرتبط بالبيئة الطبيعية وحالة الجو ولكن بالمعنى المجازي يقصد به صفة التفاعل بين التنظيم والبيئة المحيطة والتأثر والتأثير نتيجة العلاقات بين المعلمين والمدير في المدرسة (العبادي، ٢٠١٧). المناخ التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الستينات من القرن الماضي واجري عليه الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه وأنماطه وأبعاده الأساسية والعوامل المؤثرة فيه وتعتبر دراسة المناخ التنظيمي دراسة غير مباشر لأنه لا يمكن قياسه مباشرة بل يستدل به من تصورات وأدراك المعلمين عن جو المدرسة (الشريف، ٢٠١٣).



فالمناخ التنظيمي يمثل الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، ومن ثم سلوكهم (القيوتي، ٢٠٠٩).

والمناخ التنظيمي في حقيقة أمره هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة والمتضمن متغيرات عديدة منها أسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم وفلسفة الإدارة العليا وظروف العمل ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وطبيعة العلاقات بين العاملين في النظام كما يتأثر المناخ التنظيمي بمتغير الجو العام الذي يسود البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة ومستوى حضارتها واستقرارها وأمنها (الطويل، ٢٠٠٦، ص ١٣٩).

يشير مصطلح المناخ التنظيمي في المدرسة إلى إدراك المعلمين لبيئة العمل العامة للمدرسة ويتأثر بالتنظيم الرسمي والغير رسمي، وشخصيات الأعضاء والقيادة المدرسية. والمناخ بالنسبة للمدرسة يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس (الحريري، ٢٠١١، ص ٥٥).

### أهمية المناخ التنظيمي:

أشارت عيساني (٢٠١٧) إلى أهمية المناخ التنظيمي:

- ١- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر التنظيم داخل المدرسة لأنه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جميع الأعمال داخل المدرسة.
- ٢- يؤثر المناخ التنظيمي على كفاءة المعلمين في المدرسة.
- ٣- يمكن المناخ التنظيمي من فهم الجو العام للمدرسة والذي يتم بواسطته تنفيذ الأعمال. وأضاف الرفادي (٢٠١٢):
- ٤- يساعد المعلمين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- ٥- تطوير وتحسين العمليات الإدارية في المدرسة.
- ٦- يحفز المناخ التنظيمي الجيد على الابتكار وتحمل المخاطر والمرونة في العمل، على العكس في المناخ التنظيمي الذي يعتمد على الإجراءات والحرفية في العمل دافعية المعلمين وولاء سينخفض.
- ٧- يعتبر المناخ التنظيمي مؤشرا هاما لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين (الناطور، ٢٠٠٩).

### خصائص المناخ التنظيمي في المدرسة:

أشار مصطفى (٢٠١٠) وعبادي وبطاح (٢٠١٧) والعيساني (٢٠١٧) إلى خصائص المناخ التنظيمي في المدرسة:

- يؤثر المناخ التنظيمي في سلوكيات وعمل المعلمين في المدرسة
- يعتبر المناخ التنظيمي نظام مفتوح أي انه يؤثر في العاملين ويتأثر بالبيئة المحيطة بالمدرسة.
- أن المناخ التنظيمي ثابت ومستقر نسبيا ولكن يمكن أن يتغير عبر الزمن.
- أن المناخ التنظيمي إدراكي مكون من تصورات المعلمين الخاصة، أي أن المناخ التنظيمي يقصد به سمات وخصائص المدرسة كما يراها ويتصورها المعلمين.
- المناخ التنظيمي عبارة عن الخصائص المادية والغير مادية التي تميز المدرسة عن غيرها.

- يمثل المناخ التنظيمي خصائص المدرسة الداخلية.

### العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

أولاً: عوامل داخلية في المدرسة:

اشار بكوش (٢٠١٨) والطيب (٢٠٠٨) الى العوامل الداخلية في المدرسة:

- ١- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يعتنقها جميع العاملين في المدرسة
  - ٢- ظروف العمل: يقصد بها كل الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالمعلم وتساعد في أداء عمله في المدرسة
  - ٣- قائد المدرسة: فالقائد يؤثر على المعلمين لزيادة حماسهم لتحقيق أهداف المدرسة. ويؤثر سلوك قائد المدرسة على سلوك المعلمين
  - ٤- درجة تماسك المعلمين وتعاونهم ومستوى ولائهم.
  - ٥- الهيكل التنظيمي: درجة المركزية في الإدارة ومرونة الهيكل التنظيمي في المدرسة ونطاق الإشراف ونمط العلاقات السائدة بين القائد والمعلمين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم.
- ثانياً: عوامل خارجية محيطة بالمدرسة:

وتشمل الظروف والأحوال الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة التي خارج سيطرة المدرسة ولكنها تؤثر عليها (العبادي وبطاح، ٢٠١٧).

ثالثاً: العوامل الشخصية:

وقد أشار (الناطور، ٢٠٠٩) إلى العوامل الشخصية التي حددها القريوتي:

١. قدرات المعلم: إن عدم استطاعة المعلم على أداء واجباته في المدرسة قد يسبب له إحباط وينخفض مستوى إنتاجيته.
٢. تناقض القيم: قد يطلب العمل أعمال لا تتماشى مع قيم المعلم الخاصة سينعكس ذلك سلباً على إنتاجيته.
٣. درجة المخاطرة: سماح النظام بمخاطرة معقولة سيساهم ذلك في زيادة الإنتاجية، وعلى العكس الالتزام بحرفية النظام يقلل الإنتاجية.

### نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي:

ذكر الطيب (٢٠٠٨) والبدوي (٢٠١٦) أن في النصف الثاني من القرن الماضي حاول عدد من الباحثين وضع نماذج توضح أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، واتفق الباحثين على الأساسيات واختلّفوا في التفاصيل وفيما يلي عرض لبعض النماذج:

١- نموذج هالبن وكروفت ١٩٦٢:

ذكر هالبن وكروفت أن للمناخ التنظيمي ثمانية أبعاد أربعة منها خاصة بقياس سلوك المعلمين وأربعة أبعاد لقياس لسوك المدير.

أبعاد خاصة بسلوك المعلمين:

- التفكك: أن المعلمون لا يعملون بشكل جماعي كل معلم يعمل بمفرده والجو العام بينهم يسوده التشاحن والبغضاء

- العائق: يشير إلى شعور المعلمين بأن المدير يحملهم واجبات روتينية ، ومطالب يرها المعلمون غير ضرورية.
  - الانتماء: يشير إلى شعور المعلمين بالانتماء والرضا والوظيفي ويتم تلبية حاجاتهم الاجتماعية وفي نفس الوقت يتمتعون بشعور الانجاز في أعمالهم.
  - الألفة: تشير إلى علاقات المعلمين واندماجهم مع بعضهم لإشباع حاجتهم الاجتماعية أبعاد خاصة بسلوك المدير:
  - العزلة: المدير الذي يتعامل مع المعلمين برسمية شديدة ويتبع القواعد والسياسات بشكل حرفي ويتجاهل العلاقات الغير رسمية مع المعلمين.
  - التركيز على الإنتاجية: يقوم المدير بالإشراف المباشر على الموظفين ويوجههم لأداء العمل بدقة عالية.
  - القوة: لا يقوم المدير بالإشراف المباشر على المعلمين ولكن يحفزهم من خلال الاقتداء به وبأعماله وبالرغم من ان هذا السلوك يوجه نحو إنجاز العمل إلا إن المعلمين يفضلونه.
  - المراعاة: تعاون المدير مع المعلمين ومساعدتهم بمسمى الإنسانية
- ٢- نموذج سترينجر وليتون (١٩٦٨)
- وضعا نموذج للمعرفة اثر المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم والرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي تضمنت الأبعاد: الهيكل التنظيمي ، المسؤولية، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، الهوية.
- ٣- نموذج كامبل وزملائه ١٩٧٤:
- الهيكل التنظيمي، الثواب والعقاب، مركزية القرارات، الإنجاز، التطوير والتدريب، الأمان والمخاطرة، الانفتاح أم السلوك الدفاعي، والمركز الاجتماعي والروح المعنوية ، التقدير، كفاءة ومرونة المنظمة .
- ٤- نموذج ستيرز ١٩٧٧:
- يتكون المناخ التنظيمي عند سترز من أربعة أبعاد أساسية
- السياسات الإدارية: تتمثل في نمط القيادة وعلاقة القائد بالمعلمين ومشاركة المعلمين في صنع القرارات.
  - الهيكل التنظيمي يتضمن درجة المركزية في الإدارة، الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، موقع الموظف في الهيكل التنظيمي
  - تكنولوجيا العمل: الإبداع والتطور والتحسين في التكنولوجيا المستخدمة لأداء العمل
  - البيئة الخارجية: العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة.
- ٥- نموذج تيم وبيترسون ١٩٨٢:
- الثقة، المشاركة، الصدق والمصارحة، المساندة والتشجيع، والاتصالات الصاعدة التي تتضمن تقارير ومقترحات للإدارة ، الأداء الوظيفي.

## أنماط المناخ التنظيمي:

يعد نموذج Halpin, and Croft من أهم النماذج وأكثرها شيوعاً واستخداماً لوصف نمط المناخ التنظيمي في المدارس، وحدد الباحثان ستة أنماط للمناخ التنظيمي متدرجة من المناخ التنظيمي المفتوح إلى إن تصل إلى المناخ التنظيمي المغلق كما يلي: (العسكر، ٢٠١٤)

المناخ المفتوح: يعمل الإداريون والمعلمون بنشاط وحيوية وروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة. وتسير الأعمال في المدرسة ببسر وسهولة بين القائد والمعلمين ويتحقق الرضا الوظيفي للقائد والمعلمين.

المناخ المستقل (الذاتي): يسمح القائد للمعلمين بقيادة أعمالهم ويحقق الاستقلالية لهم ويعملون بروح الفريق الروح المعنوية عالية والرضا الوظيفي أيضاً مرتفع ولكن بدرجة أقل من المناخ المفتوح.

المناخ الموجة: يهتم في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف فقط ويتجاهل العلاقات مع المعلمين واحتياجاتهم.

المناخ العائلي: يهتم بشكل كبير بالعلاقات واحتياجات المعلمين ولا يهتم كثير بمتابعة أداء المعلمين لذلك تقل انتاجية المعلمين.

المناخ الأبوي: سيطر القائد على المدرسة لوحدة ولا يسمح للمعلمين بالمشاركة ولا يمارس القائد أي مهارة من مهارات القيادة وبالتالي تضعف الروح المعنوية والرضا الوظيفي عند المعلمين.

المناخ المغلق: يتسم بجمود المدرسة وكسل وفتور المعلمين ، نتيجة عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية والمعنوية وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي عند المعلمين. ووضح الطويل (٢٠٠٦، ص ١٥٠) العلاقة بين أنماط المناخ التنظيمي وأبعاده:

جدول (١) العلاقة بين أنماط المناخ التنظيمي وأبعاده

الأبعاد/الأنماط	المفتوح	المستقل	الموجة	العائلي	الأبوي	المغلق
التفكك	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً
العائق	منخفض	منخفض	عالي	منخفض	منخفض	عالي
الانتماء	عالي	عالي	عالي	متوسط	منخفض	منخفض
الألفة	عالي	عالي	منخفض	عالي	منخفض	متوسط
العزلة	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	عالي
الإنتاجية	منخفض	منخفض	عالي	منخفض	عالي	عالي
القدوة	عالي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض
المراعاة	عالي	منخفضة	منخفض	عالي	عالي	منخفض

### جوانب تأثير المناخ التنظيمي على الإدارة المدرسية: (إسماعيل، ٢٠٠٩)

- ١- السلطة المدرسية:  
لا يوجد مدرسة من غير سلطة وإدارة تديرها وتتحكم فيها، ولكل مدرسة سلطة داخلية خاصة بها وفقا لطبيعة تنظيم المدرسة ومدى ما تسمح به الدولة من ديمقراطية.  
فالإدارة المدرسية الديمقراطية تشارك جميع المعلمين لحل مشكلات المدرسة ويعطي ذلك المعلمين الثقة بالإدارة ويرفع معنوياتهم مما يسهم في رفع كفاءة العمل .
- ٢- العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:  
العلاقات الإنسانية في المدرسة هامة جدا في تسير العمل وتوجيه العملية التعليمية في المدرسة. حيث إن توفر جو الأمن والطمأنينة داخل المدرسة وتقدير جهود المعلمين يساعد على رفع الروح المعنوية ورفع مستوى كفاءة العمل، فشعور المعلمين تجاه بعضهم وشعورهم تجاه قائدهم ونحو العمل نفسه يؤثر في مستوى أدائهم.
- ٣- إمكانات المدرسة وظروفها:  
تنظيم مبنى المدرسة على أساس علمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة. لذلك ينبغي على وزارة التعليم التحسين المستمر للمباني المدرسية وتجهيزاتها بما يخدم العملية التعليمية.  
يمكن لمباني المدارس وتجهيزاتها أن تثير حماس الطلاب للتعلم وترفع مستوى دافعتهم أو أن تحبطهم .

### منهجية البحث وإجراءاته:

تعرض الباحثة هنا لإجراءات البحث من حيث المنهج الذي اعتمدت عليه، ومجتمع وعينة البحث والأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بناؤها والإجراءات التي تم اتباعها في التأكد من صدقها وثباتها وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

### أولاً: منهج البحث:

في البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالي حيث يقوم المنهج الوصفي على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها حيث يهدف المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي في الواقع من حيث طبيعتها ودرجة وجودها عن طريق استجواب عينة من مجتمع البحث أو كامل المجتمع (العساف، ٢٠٠٦، ١٩١-٢٦١).

### ثانياً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في البحث الحالي في جميع معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، والبالغ عددهم ١٧٧١ وفق آخر إحصائية لوزارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

### ثالثاً: عينة البحث:

#### ١- عينة تقنين الاستبانة (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من ٤٠ معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، طبقت عليهن الاستبانة

في صورتها الأولية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ.  
٢- عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية من ٣٣٩ معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وطبقت عليهن الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ، والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (٢): توزيع المعلمات عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

النسبة	العدد	التخصص
٦٥,٢%	٢٢١	أدبي
٣٤,٨%	١١٨	علمي
النسبة	العدد	سنوات الخبرة
١٣,٦%	٤٦	أقل من ٥ سنوات
٢٩,٢%	٩٩	من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات
٥٧,٢%	١٩٤	من عشر سنوات فأكثر
النسبة	العدد	الدورات التدريبية
٨,٨%	٣٠	لم تحضر أي دورة تدريبية
١٧,٢%	٥٨	حضرت من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية
٧٤,٠%	٢٥١	حضرت أكثر من ثلاث دورات تدريبية

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المعلمات عينة البحث الأساسية كن من التخصصات الأدبية بنسبة بلغت ٦٥,٢%، بينما بلغت نسبة المعلمات من التخصصات العلمية ٣٤,٨%.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المعلمات عينة البحث الأساسية كن من أصحاب سنوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر بنسبة بلغت ٥٧,٢%، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات بنسبة بلغت ٢٩,٢%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات بنسبة بلغت ١٣,٦%.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من معلمات عينة البحث الأساسية كن ممن حضرن أكثر من ثلاث دورات تدريبية بنسبة بلغت ٧٤,٠%، يليهم من حضرن من دورة تدريبية إلى ثلاث دورات تدريبية بنسبة بلغت ١٧,٢%، وأخيراً من لم يحضرن أي دورات تدريبية بنسبة بلغت ٨,٨%.

## رابعاً: أدوات البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام مقياس *halpin & croft* لوصف المناخ التنظيمي المدرسي وتكون المقياس من قسمين: قسم لقياس سلوك القائدة ويحتوي على أربعة أبعاد (التركيز على الانتاجية، القدوة، المراعاة، العزلة)، والقسم الاخر لقياس سلوك المعلمات ويحتوي على أربعة أبعاد (الالفة، الانتماء، التفكك، العائق).

## صدق وثبات الاستبانة:

## أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقتين هما:

✓ الصدق الظاهري (صدق المحكمين): *Face Validity*

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

✓ صدق الاتساق الداخلي: *Internal Consistency*

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: سلوك القائدة							
الانتاجية	١	القدوة	١	العزلة	١	المراعاة	١
**٠,٦٩٩	**٠,٧٥٧	**٠,٦٥٣	**٠,٦٦٨	**٠,٨١٩	**٠,٧٥٥	**٠,٦١٦	**٠,٥١٩
١	٢	٢	٣	٢	٣	٣	٤
**٠,٧٨٨	**٠,٧٤١	**٠,٧٤٦	**٠,٦٣٨	**٠,٧٨٨	**٠,٧٤١	**٠,٧٤٦	**٠,٦٣٨
المحور الثاني: سلوك المعلمة							
التفكك	١	الألفة	١	العائق	١	الانتماء	١
**٠,٦٧٩	**٠,٥٧٢	**٠,٧٠٩	**٠,٦٥٣	**٠,٧٨٢	**٠,٧١٨	**٠,٨٢٢	**٠,٨٠٦
١	٢	٢	٣	٣	٣	٣	٤
**٠,٦٤٣	**٠,٧٥٣	**٠,٨١٣	**٠,٤٥٩	**٠,٨١٣	**٠,٧١٣	**٠,٧٣٢	**٠,٥٤٤

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ (قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ثقة ٠,٠١ وحجم عينة ٤٠ تساوي ٠,٢٦٧٣)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

#### ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات أبعاد الاستبانة في كل محور من محاورها باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور الأول: سلوك القائدة			
الانتاجية	القدوة	العزلة	المراعاة
٠,٧٤٥	٠,٧٦٦	٠,٧٧٥	٠,٧٧٣
المحور الثاني: سلوك المعلمة			
التفكك	الألفة	العائق	الانتماء
٠,٧٦٤	٠,٧٤٣	٠,٨٥٨	٠,٨٩٠

يتضح من الجدول السابق أن لأبعاد الاستبانة معاملات ثبات جيدة مقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة في أي بعد من أبعادها المختلفة من خلال الاختيار من خمسة اختيارات تتمثل في (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)، لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد من أبعاد الاستبانة تعبر عن درجة عالية من التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في تحديد درجة التحقق بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد:

جدول (٥): محكات تحديد درجة التحقق لأنماط المناخ التنظيمي السائد

درجة التحقق	المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للمحور
منخفض جداً	أقل من ١,٨
منخفض	من ١,٨ لأقل من ٢,٦
متوسط	من ٢,٦ لأقل من ٣,٤
عالي	من ٣,٤ لأقل من ٤,٢
عالي جداً	من ٤,٢ فأكثر

وكما اقتربت درجة التحقق من الدرجة عالي وعالي جداً بالنسبة للأبعاد (الانتماء، الألفة، القدوة، المراعاة) وكلما اقتربت من منخفض ومنخفض جداً للأبعاد (التفكك، العائق، العزلة، الإنتاجية) أصبح المناخ التنظيمي جيد.



## خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية *SPSS* كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

١- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٢- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

١- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation* واختبار "ت" للمجموعة الواحدة *One Samples T-Test* في الكشف عن أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، وعن أبرز المعوقات التي تحد من المناخ التنظيمي الجيد.

٢- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في التعرف على مدى اختلاف استجابات المعلمين عينة البحث حول المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف التخصص (أدبي، علمي).

٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في التعرف على مدى اختلاف استجابات المعلمين عينة البحث حول المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٤- اختبار أقل فرق دال *LSD* كاختبار للمقارنات المتعددة البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

## نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال والتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم تم استخدام اختبار "ت" لمقارنة متوسط درجات عينة مع متوسط فرضي وذلك للتعرف على درجة تحقق ككل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وتم تقييم درجة التحقق بناءً على المحكات الموضحة بالجدول التالي:

جدول (٦): محكات تقييم درجة التحقق لأبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم

في حالة تدرج ليكرت الخماسي			
الاستجابة	المتوسط الوزني	نسبة التحقق (المتوسط الوزني ÷ ١٠٠ × ٥)	درجة التحقق
أبداً	أقل من ١,٨	أقل من ٣٦%	منخفض جداً
نادراً	من ١,٨ لأقل من ٢,٦	من ٣٦% لأقل من ٥٢%	منخفض
أحياناً	من ٢,٦ لأقل من ٣,٤	من ٥٢% لأقل من ٦٨%	متوسط

في حالة تدرج ليكرت الخماسي			
الاستجابة	المتوسط الوزني	نسبة التحقق (المتوسط الوزني ÷ (١٠٠×٥)	درجة التحقق
غالباً	من ٣,٤ لأقل من ٤,٢	من ٦٨% لأقل من ٨٤%	عالي
دائماً	من ٤,٢ فأكثر	من ٨٤% فأكثر	عالي جداً

وتم تحديد المتوسط الفرضي لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على أنه حاصل ضرب متوسط الاستجابة للعبارة المقابل للمستوي "غالباً" في عدد عبارات البعد فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٧): دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لأبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الفرضي	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" ودلالاتها	نسبة التحقق	درجة التحقق	
المحور الأول: سلوك القادة	التركيز على الانتاجية	١٣,٦	١٥,٠٥٩	٣,٠٣٤	**٨,٨٥٥	٧٥,٢٩٥%	عالي
	القدوة	١٠,٢	١١,٩٤٧	٢,٣٦٩	**١٣,٥٧٧	٧٩,٦٤٧%	عالي
	العزلة	١٣,٦	١٥,٢٥١	٣,٢٦٦	**١٠,٨٥٤	٧٦,٢٥٥%	عالي
	المراعاة	١٣,٦	١٥,٥٦٩	٢,٧٢٨	**١٣,٢٩٢	٧٧,٨٤٥%	عالي
المحور الثاني: سلوك المعلمة	التفكك	١٣,٦	١٢,٤٩٣	٢,٩١٦	**٦,٩٩١	٦٢,٤٦٥%	متوسط
	الألفة	١٣,٦	١٣,٩٠٣	٢,٤٩٨	*٢,٢٣٠	٦٩,٥١٥%	عالي
	العائق	١٣,٦	١٤,٣٧٨	٢,٩٧٢	**٤,٧٨١	٧١,٨٩٠%	عالي
	الانتماء	١٠,٢	١٢,٣٣٩	١,٩٠٨	**٢٠,٦٤٧	٨٢,٢٦٠%	عالي

ومن الجدول السابق يتضح أن المناخ التنظيمي الجيد يرتفع فيه الانتماء والقدوة والألفة والمراعاة وينخفض فيه تأثير العزلة والانتاجية والعائق والتفكك حيث أن تأثير الأربعة أبعاد الأخيرة معكوس، ولوصف المناخ التنظيمي بصفة عامة قامت الباحثة بعكس ترتيب الدرجات بالنسبة لعبارات الأبعاد (التفكك، العائق، العزلة، التركيز على الانتاجية) وتم تسميتها بالأبعاد السلبية، ثم تم جمع درجات الأبعاد السلبية (بعد عكس ترتيب الدرجات) مع الأبعاد التي تم تسميتها بالأبعاد الإيجابية (المراعاة، القدوة، الألفة، الانتماء) فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨): المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم

درجة التحقق	نسبة التحقق	قيمة "ت" ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الفعلي	المتوسط الفرضي	المناخ التنظيمي
عالي	٧٦,٧٩٧%	**١٥,٧٨٩	٧,١٨١	٥٣,٧٥٨	٤٧,٦	الأبعاد الإيجابية
منخفض	٤٨,١٩٠%	**٣٧,٨٣٦-	٧,٧١٢	٣٨,٥٥٢	٥٤,٤	الأبعاد السلبية
متوسط	٦١,٥٤٠%	**٢٩,٢٨٩-	٦,٠٩٢	٩٢,٣٠٩	١٠٢	المناخ التنظيمي ككل

ويلاحظ من الجدول السابق أن الفروق في حالة المناخ التنظيمي الجيد كانت لصالح المتوسط الفعلي ولذلك جاءت الأبعاد الإيجابية للمناخ التنظيمي بدرجة تحقق عالية، بينما في حالة الأبعاد السلبية للمناخ التنظيمي كانت الفروق لصالح المتوسط التجريبي (قيمة ت سالبة) ولذلك تكون درجة التحقق منخفضة، أما في حالة المناخ التنظيمي ككل فكانت الفروق لصالح المتوسط الفرضي (قيمة ت سالبة) وكان المناخ ككل متوسط، هو ما يؤكد أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم جاء بدرجة متوسطة. وخالفت هذه الدراسة دراسة عقدي (٢٠١٨) التي توصلت إلى ارتفاع تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي بأبعاده المدروسة أعلى من ٥٠%، ودراسة العمري (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك يمارس بدرجة عالية، ودراسة العسكر (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي متوفر بدرجة كبيرة في المدارس الحكومية بالرياض.

وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العبادي وبطاح (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشايع والضويان (٢٠١٤) التي أجريت في منطقة القصيم وأشارت إلى أن المناخ التنظيمي بجامعة القصيم يمارس بدرجة متوسطة.

ومن الجدول السابق يتضح أن:

#### ١- بالنسبة للمحور الأول: سلوك القادة:

- البعد الأول: التركيز على الانتاجية: كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٧٥,٢٩٥%، مما يعني أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد يعزى ذلك إلى إشراف قائدات المدارس إشرافاً مباشراً على المعلمات، والتشديد في إعطاء التعليمات والاتصال الإداري يكون باتجاه واحد فقط على شكل أوامر من القادة دون النظر لرأي المعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم.

- البعد الثاني: القدوة: كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٧٩,٦٤٧%، مما يعني أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد يعزى ذلك إلى إن قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يقدمن نموذجاً للعمل الجاد تقتدي به المعلمات.

- البعد الثالث: العزلة: كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٧٦,٢٥٥%، مما يعني أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد يعزى ذلك إلى أن القائدة تميل إلى أن تكون رسمية جداً مع المعلمات وتوجه المعلمات للعمل بلغة الأنظمة واللوائح بدلاً من الأساليب الغير رسمية.

- البعد الرابع: المراعاة: كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٧٧,٨٤٥%، مما يعنى أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى سلوك قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم الذي يتميز بالمعاملة الإنسانية مع المعلمات وتقدير ظروفهن الخاصة وتلبية احتياجاتهن وتقديم الخدمات والمساعدات الشخصية لهن قدر المستطاع وإيمان القائدات بتأثير التنظيم الغير رسمي للتحقيق أهداف التنظيم الرسمي في المدرسة. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة عقدي (٢٠١٨) ودراسة اللحياتي (٢٠١٧) ودراسة العسكر (٢٠١٤) حيث جاء بعد العلاقات الانسانية بالمرتبة الاولى.

#### ٢- بالنسبة للمحور الثاني: سلوك المعلمة:

- البعد الأول: التفكك: كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٦٢,٤٦٥%، مما يعنى أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة متوسطة.

وقد يعزى هذا إلى ان انسجام المعلمات مع الجو العام للمدرسة ليس كبيراً فقد جاء بدرجة متوسطة وميل بعض المعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم إلى الانعزال عن العمل الجماعي.

- البعد الثاني: الألفة: كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٦٩,٥١٥%، مما يعنى أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد يعزى هذا إلى ان حاجات المعلمات الاجتماعية في المدارس الثانوية في منطقة القصيم مشبعة.

- البعد الثالث: العائق: كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٧١,٨٩٠%، مما يعنى أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد يعزى هذا إلى شعور المعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بأن القائدة تحملهم أعمال وتكاليف غير ضرورية، ويرون إنها تعيق عملهم.

- البعد الرابع: الانتماء: كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة ٠,٠١ بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي لدرجات العينة لصالح المتوسط الفعلي، وبلغت نسبة التحقق ٨٢,٢٦٠%، مما يعنى أن هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية.

وقد يعزى هذا إلى حيوية ونشاط المعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، ويشير إلى شعور المعلمات بالرضا وبأن حاجاتهم الاجتماعية مثل الاحترام والتقدير مشبعة ولد ذلك لديهن الرغبة في إنجاز العمل.

ومجمل ما سبق يعنى أن أبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك القائدة كانت مرتفعة بالنسبة لبعدي القدوة والمراعاة والتركيز على الانتاجية والعزلة، والمناخ التنظيمي الجيد يرتفع فيه بُعد القدوة والمراعاة وينخفض فيه بُعد التركيز على الانتاجية. أما فيما يتعلق بسلوك المعلمات فكانت مرتفعة بالنسبة لبُعد الألفة وبُعد الانتماء وبُعد العائق، ومتوسطة بالنسبة لبُعد التفكك، والمناخ التنظيمي الجيد يرتفع فيه بعد الألفة وبعد الانتماء وينخفض فيه بعد العائق والتفكك، أما بعد التفكك

أكدت النتائج أنه متحقق بدرجة متوسطة.

ولعل ارتفاع نسبة بُعد التركيز على الإنتاجية يعزى إلى مركزية النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية فالقائدة تنفذ ما تملي به وزارة التعليم فهي مطالبة بتحقيق الأهداف والانجازات التي ترحوها وزارة التعليم بغض النظر عن ملائمتها لإمكانيات المدرسة، وأدى ذلك إلى ارتفاع في بُعد العائق لأن حرية قائدة المدرسة مقيدة لا تستطيع توفير معلمات لخفض نصاب حصص المعلمات وتقليل الأعمال الإضافية فذلك من اختصاص وزارة التعليم فقط لذلك قد تعاني بعض المدارس من ضغط في العمل. وأثر ارتفاع بعد التركيز على إنتاجية أيضا على بُعد العزلة فقائدة المدرسة تحافظ على علاقتها الرسمية مع المعلمات وتتعامل معهم باللوائح والأنظمة ليكون تركيزها على الإنتاج وتحقيق الأهداف أكبر. بينما معدل بُعد التفكك جاء بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك بسبب تنقل المعلمات من مدرسة إلى أخرى وعدم الاستقرار في مدرسة واحدة.

ثالثاً: نتائج إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟".

١- بالنسبة لمتغير: التخصص:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف التخصص (أدبي، علمي) فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٩): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية باختلاف التخصص (درجات الحرية = ٣٣٧)

أبعاد المناخ التنظيمي	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
سلوك القائدة	التركيز على الإنتاجية	١٥,١٤٠	٣,٠٧٢	٠,٦٧٤	غير دالة
		١٤,٩٠٧	٢,٩٦٧		
	القدوة	١١,٨٩١	٢,٤٠٠	٠,٥٩٠	غير دالة
		١٢,٠٥١	٢,٣١٦		
	العزلة	١٥,٥٧٥	٣,٢٧٠	٠,٣٨٢	غير دالة
		١٥,٤٣٢	٣,٢٧٠		
المراعاة	١٥,٦٧٠	٢,٨١٩	٠,٩٢٧	غير دالة	
	١٥,٣٨١	٢,٥٤٨			
سلوك المعلمة	التفكك	١٢,٥٧٩	٢,٩٢٩	٠,٧٤٧	غير دالة
		١٢,٣٣١	٢,٨٩٧		
	الألفة	١٣,٩١٩	٢,٥٦٦	٠,١٦٠	غير دالة
		١٣,٨٧٣	٢,٣٧٧		
	العائق	١٤,٠٧٢	٣,٠٩٩	٢,٥٥٨	٠,٠٥
		١٤,٩٣٢	٢,٦٤٠		
الانتماء	١٢,٤٣٩	١,٩٨٩	١,٣١٨	غير دالة	
	١٢,١٥٣	١,٧٣٨			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القائدة ترجع لاختلاف التخصص.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة لأبعاد (التفكك، الألفة، الانتماء) ترجع لاختلاف التخصص، بينما هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في حالة بعد العائق والفروق لصالح المعلمات من التخصصات العلمية.

## ٢- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم والراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						أبعاد المناخ التنظيمي	
من ١٠ فأكثر		من ٥ - ١٠		أقل من ٥			
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط		
٣,١٢٢	١٤,٨٣٠	٣,٠٠٥	١٥,٢٢٢	٢,٦٤٢	١٥,٦٧٤	التركيز على الانتاجية	سلوك القائدة
٢,٤٠٧	١١,٩٤٣	٢,٣٣٢	١١,٩٤٩	٢,٣٣٨	١١,٩٥٧	القوة	
٣,٠٧٦	١٥,٥٢١	٣,٥٦٦	١٥,٨٧٩	٣,٣١٣	١٤,٧٨٣	العزلة	
٢,٧٤٨	١٥,٦٦٥	٢,٧٢٩	١٥,٣٢٣	٢,٦٦٦	١٥,٦٩٦	المراعاة	
٢,٨٢٥	١٢,١٩١	٢,٦٣١	١٢,٤٢٤	٣,٤٨٢	١٣,٩١٣	التفكك	سلوك المعلمة
٢,٥١٦	١٣,٥٤١	٢,٣٠٥	١٤,٠٧١	٢,٤٨٠	١٥,٠٦٥	الألفة	
٣,٠٢٤	١٤,٤٠٢	٢,٨٩٦	١٤,٠٦١	٢,٨٨٩	١٤,٩١٣	العائق	
١,٧٥٣	١٢,٥٨٢	٢,٠٥٣	١٢,٢٢٢	٢,٠١٨	١١,٥٦٥	الانتماء	

جدول (١١): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم باختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد المناخ التنظيمي	
٠,١٩٤ غير دالة	١,٦٤٨	١٥,١٠٧	٢	٣٠,٢١٤	بين المجموعات	الانتاجية	سلوك القائدة
		٩,١٦٨	٣٣٦	٣٠٨٠,٦٠٦	داخل المجموعات الكلي		
			٣٣٨	٣١١٠,٨٢٠			
٠,٩٩٩ غير دالة	٠,٠٠١	٠٠٤.	٢	٠٠٧.	بين المجموعات	القوة	
		٥,٦٤٦	٣٣٦	١٨٩٧,٠٣٧	داخل المجموعات الكلي		
			٣٣٨	١٨٩٧,٠٤٤			

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد المناخ التنظيمي	
٠,١٧١ غير دالة	١,٧٧٨	١٨,٨٧٤	٢	٣٧,٧٤٨	بين المجموعات	العزلة	
		١٠,٦١٥	٣٣٦	٣٥٦٦,٧٨٩	داخل المجموعات		
			٣٣٨	٣٦٠٤,٥٣٧	الكلي		
٠,٥٦٦ غير دالة	٠,٥٧٠	٤,٢٥٢	٢	٨,٥٠٤	بين المجموعات	المراعاة	
		٧,٤٦٠	٣٣٦	٢٥٠٦,٦١٧	داخل المجموعات		
			٣٣٨	٢٥١٥,١٢١	الكلي		
٠,٠١	٦,٧٤٥	٥٥,٤٧٧	٢	١١٠,٩٥٤	بين المجموعات	التفكك	
		٨,٢٢٦	٣٣٦	٢٧٦٣,٧٧٧	داخل المجموعات		
			٣٣٨	٢٨٧٤,٧٣٢	الكلي		
٠,٠١	٧,٥١٣	٤٥,١٥٤	٢	٩٠,٣٠٨	بين المجموعات	الألفة	سلوك المعلمة
		٦,٠١٠	٣٣٦	٢٠١٩,٤٨٠	داخل المجموعات		
			٣٣٨	٢١٠٩,٧٨٨	الكلي		
٠,٢٦٩ غير دالة	١,٣١٨	١١,٦٢٠	٢	٢٣,٢٤٠	بين المجموعات	العائق	
		٨,٨١٥	٣٣٦	٢٩٦١,٩٢٨	داخل المجموعات		
			٣٣٨	٢٩٨٥,١٦٨	الكلي		
٠,٠١	٥,٧٠٤	٢٠,١٩٦	٢	٤٠,٣٩٢	بين المجموعات	الانتماء	
		٣,٥٤٠	٣٣٦	١١٨٩,٥٩٦	داخل المجموعات		
			٣٣٨	١٢٢٩,٩٨٨	الكلي		

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القائمة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة لأبعاد (التفكك، الألفة، الانتماء) ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، بينما لم تكن الفروق في حالة بعد العائق دالة إحصائية.

وللكشف عن دلالة الفروق في استجابات المعلمات عينة الدراسة مختلفي سنوات الخبرة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة لأبعاد (التفكك، الألفة، الانتماء) تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٢): المقارنة بين المعلمات مختلفي سنوات الخبرة في الاستجابة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة

أبعاد المناخ التنظيمي	سنوات الخبرة	أقل من ٥ (م=١٣,٩١٣)	من ٥-١٠ (م=١٢,٤٢٤)
التفكك	من ٥-١٠ (م=١٢,٤٢٤)	**١,٤٨٨٩	
	من ١٠ فأكثر (م=١٢,١٩١)	**١,٧٢٢	٠,٢٣٣
الألفة	سنوات الخبرة	أقل من ٥ (م=١٥,٠٦٥)	من ٥-١٠ (م=١٤,٠٧١)
	من ٥-١٠ (م=١٤,٠٧١)	*٠,٩٩٤	
الانتماء	من ٥-١٠ (م=١٣,٥٤١)	**١,٥٢٤	٠,٥٣٠
	سنوات الخبرة	أقل من ٥ (م=١١,٥٦٥)	من ٥-١٠ (م=١٢,٢٢٢)
الانتماء	من ٥-١٠ (م=١٢,٢٢٢)	*٠,٦٥٧	
	من ١٠ فأكثر (م=١٢,٥٨٢)	**١,٠١٧	٠,٣٦٠

\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠٥؛ \*\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١

ومن الجدول السابق يتضح أنه في حالة بعدي التفكك والألفة كانت أعلى المجموعات في الاستجابة هي مجموعة المعلمات منخفضة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث كانت هناك فروق دالة إحصائية بين هذه المجموعة وباقي المجموعات لصالح مجموعة منخفضة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي متوسطي الخبرة (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات) ومرتفعي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) فروق دالة إحصائية؛ بينما في حالة بعد الانتماء فالأمر معكوس حيث كانت أقل المجموعات في الاستجابة هي مجموعة منخفضة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وكانت هناك فروق دالة إحصائية بين هذه المجموعة وباقي المجموعات لصالح باقي المجموعات، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي متوسطي الخبرة (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات) ومرتفعي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) فروق دالة إحصائية.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بتأثير سنوات الخبرة على استجابة المعلمات حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم يؤكد أنه لا توجد فروق في استجابات المعلمات مختلفي سنوات الخبرة حول المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك القائدة، بينما في حالة المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك المعلمة فإن تقييم المعلمات للمناخ التنظيمي فيما يتعلق ببعدي التفكك والألفة نجد أن أعلى المجموعات في الاستجابة هم منخفضة الخبرة بينما في



حالة بعد الانتماء نجد أن أقل المجموعات هي مجموعة منخفضي سنوات الخبرة، بينما لم يكن للخبرة تأثير دال إحصائياً في حالة بعد العائق.

### ٣- بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم والراجعة لاختلاف الدورات التدريبية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم وفقاً لسنوات الخبرة

الدورات التدريبية						أنماط المناخ التنظيمي	
أكثر من ثلاث دورات		من دورة إلى ثلاث دورات		لم تحضر دورات تدريبية			
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط		
٣,١٣٣	١٥,٠٣٢	٢,٦٢٥	١٥,١٣٨	٣,٠١٤	١٥,١٣٣	الانتاجية	سلوك القائدة
٢,٤٠٢	١٢,٠٥٢	٢,١٨٣	١١,٧٢٤	٢,٤٣٢	١١,٥٠٠	القدوة	
٣,٢٥٤	١٥,٧١٣	٣,٢٢٠	١٥,٢٥٩	٣,٣١٩	١٤,٤٦٧	العزلة	
٢,٧٠٥	١٥,٦٤١	٢,٥٨٠	١٥,٢٠٧	٣,١٩٨	١٥,٦٦٧	المراعاة	
٢,٧٣٨	١٢,١١٦	٢,٨٥٠	١٢,٨٦٢	٣,٣٠٠	١٤,٩٣٣	التفكك	سلوك المعلمة
٢,٤٤٨	١٣,٦٨٩	٢,٤٣٤	١٤,٣٧٩	٢,٨٠٠	١٤,٧٦٧	الألفة	
٢,٩٦١	١٤,٣١٩	٢,٨٩٥	١٤,٢٧٦	٣,٢٢٧	١٥,٠٠٠	العائق	
١,٩٢٥	١٢,٤٦٢	١,٧٧٧	١١,٩٦٦	١,٩٣٨	١٢,٠٣٣	الانتماء	

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم باختلاف الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد المناخ التنظيمي
٠,٩٦٢ غير دالة	٠,٠٣٨	٠,٣٥٦	٢	٠,٧١٢	بين المجموعات	التركيز على الانتاجية
		٩,٢٥٦	٣٣٦	٣١١٠,١٠٨	داخل المجموعات	
			٣٣٨	٣١١٠,٨٢٠	الكلي	
٠,٣٥٦ غير دالة	١,٠٣٦	٥,٨١٦	٢	١١,٦٣١	بين المجموعات	القدوة
		٥,٦١١	٣٣٦	١٨٨٥,٤١٣	داخل المجموعات	
			٣٣٨	١٨٩٧,٠٤٤	الكلي	
٠,١١٢ غير دالة	٢,٢٠١	٢٣,٣٠١	٢	٤٦,٦٠٣	بين المجموعات	العزلة
		١٠,٥٨٩	٣٣٦	٣٥٥٧,٩٣٤	داخل المجموعات	
			٣٣٨	٣٦٠٤,٥٣٧	الكلي	
٠,٥٤٠ غير دالة	٠,٦١٧	٤,٦٠٤	٢	٩,٢٠٨	بين المجموعات	المراعاة
		٧,٤٥٨	٣٣٦	٢٥٠٥,٩١٣	داخل المجموعات	
			٣٣٨	٢٥١٥,١٢١	الكلي	
٠,٠١	١٤,٠٨١	١١١,١٥٩	٢	٢٢٢,٣١٩	بين المجموعات	التفكك
		٧,٨٩٤	٣٣٦	٢٦٥٢,٤١٣	داخل المجموعات	
			٣٣٨	٢٨٧٤,٧٣٢	الكلي	
٠,٠٥	٣,٨٢٨	٢٣,٥٠٢	٢	٤٧,٠٠٥	بين المجموعات	الألفة
		٦,١٣٩	٣٣٦	٢٠٦٢,٧٨٣	داخل المجموعات	
			٣٣٨	٢١٠٩,٧٨٨	الكلي	
٠,٤٧٨ غير دالة	٠,٧٣٩	٦,٥٤٠	٢	١٣,٠٨٠	بين المجموعات	العائق
		٨,٨٤٦	٣٣٦	٢٩٧٢,٠٨٨	داخل المجموعات	
			٣٣٨	٢٩٨٥,١٦٨	الكلي	
٠,١٣٣ غير دالة	٢,٠٣٢	٧,٣٥٠	٢	١٤,٧٠٠	بين المجموعات	الانتماء
		٣,٦١٧	٣٣٦	١٢١٥,٢٨٨	داخل المجموعات	
			٣٣٨	١٢٢٩,٩٨٨	الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القائدة ترجع لاختلاف الدورات التدريبية.
  - توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة في حالة بعد التفكك، ودالة عند مستوى ٠,٠٥ في حالة بعد الألفة ترجع لاختلاف الدورات التدريبية، بينما لم تكن الفروق في حالة بعدي العائق والانتماء دالة إحصائية.
- وللكشف عن دلالة الفروق في استجابات المعلمات عينة الدراسة مختلفي الدورات التدريبية حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة بالنسبة لبعدي (التفكك، الألفة) تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٥): المقارنة بين المعلمات مختلفي الدورات التدريبية في الاستجابة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمة

أنماط المناخ التنظيمي	الدورات التدريبية	لم تحضر دورات (م) = (١٤,٩٣٣)	من دورة إلى ثلاث (م = ١٢,٨٦٢)
التفكك	من دورة إلى ثلاث (م) = (١٢,٨٦٢)	**٢,٠٧١	
	أكثر من ثلاث دورات (م) = (١٢,١١٦)	**٢,٨١٨	٠,٧٤٧
الألفة	الدورات التدريبية	لم تحضر دورات (م) = (١٤,٧٦٧)	من دورة إلى ثلاث (م = ١٤,٣٧٩)
	من دورة إلى ثلاث (م) = (١٤,٣٧٩)	٠,٣٨٧	
	أكثر من ثلاث دورات (م) = (١٣,٦٨٩)	*١,٠٧٧	*٠,٦٩٠

\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠٥؛ \*\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١

ومن الجدول السابق يتضح أنه في حالة بعد التفكك كانت أعلى المجموعات في الاستجابة هي مجموعة المعلمات التي لم تحضر أي دورات حيث كانت هناك فروق دالة إحصائية بين هذه المجموعة وباقي المجموعات لصالح المجموعة التي لم تحضر أي دورات تدريبية، بينما كانت أقل المجموعات هي المجموعة التي حضرت (من دورة تدريبية إلى ثلاث دورات) والمجموعة التي حضرت (أكثر من ثلاث دورات تدريبية) ولم تكن الفروق بينهم دالة إحصائية؛ بينما في حالة بعد الألفة كانت أعلى المجموعات هي المجموعتين التي لم تحضر أي دورات والتي حضرت من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية بينما أقل المجموعات في الاستجابة هي المجموعة التي حضرت أكثر من ثلاث دورات تدريبية حيث تفوقت عليها باقي المجموعات بفروق دالة إحصائية، بينما لم تكن الفروق بين المجموعتين التي لم تحضر دورات تدريبية والتي حضرت من دورة تدريبية لثلاث دورات فروق دالة إحصائية.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بتأثير الدورات التدريبية على استجابة المعلمات حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم يؤكد أنه لا توجد فروق في استجابات المعلمات مختلفي الدورات التدريبية حول المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك القائدة، بينما في حالة المناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك المعلمة فإن تقييم المعلمات للمناخ التنظيمي فيما يتعلق ببعد التفكك نجد أن أعلى المجموعات في الاستجابة هم المجموعة التي لم تحضر أي دورات تدريبية بينما في حالة بعد الألفة نجد أن أعلى المجموعات في الاستجابة هم المجموعة التي لم تحضر أي دورات تدريبية والمجموعة التي حضرت من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية.

## المراجع العربية:

- إسماعيل، أحمد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة/ احمد عبدالحميد محمد فرج؛ تقديم مصطفى رجب. ط١. كفر الشيخ: العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- بكوش، لامية، و بوقرة، رابح. (٢٠١٨). واقع المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف ١. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج ١١، ملحق ، 248 - 257.
- البدوي، فواز. بدوي. عبدالله. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية: جامعة القدس المفتوحة، مج ٢، ٦٤ ، 55 - 91.
- الحريري، رافد عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط١. عمان: دار الثقافة.
- الديحاني، علي. فهد. حراس، و البياتي، عبدالجبار. توفيق. (٢٠١٣). (درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/722448>
- الرفادي، أسماء. عبدالكريم. الشاعث، و المنصوري، عبدالجليل. آدم. (٢٠١٢). (المناخ التنظيمي بجهاز التفقيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية ميدانية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، بنغازي.
- الشايع، علي. بن. صالح، و الضويان، حصة. بنت. عبدالمحسن. (٢٠١٤). إستراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٥٩٤، ج ٣ ، 709 - 779.
- الشريف، هاجر. أحمد. محمد، أحسونة، ناصر. فرج. (٢٠١٣). (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، بنغازي.
- الصريرة، إيمان. محمد. (٢٠١٠). (أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/784980>
- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح الطويل (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. ط٣. عمان: دار وائل للنشر.
- الطيب، إيهاب. محمود. عايش، و بحر، يوسف. عبد. عطية. (٢٠٠٨). (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة) رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

العبادي، عائد. منور، و بطاح، أحمد. محمد. (٢٠١٧). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مؤتمنة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة مؤتمنة، مج ٣٢، ٥٤، ١٧٧ - ٢٢٠.

عيساني، شفاء، و ابن شويحة، بشير. (٢٠١٧). (أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك - تقرت) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

العتيبي، محمد. عبدالمحسن. (٢٠٠٧). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عر عراوي، غدير. عطاالله يوسف. (٢٠١٥). (علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

العساف، صالح (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.

العسكر، عبدالعزيز. بن. عبدالرحمن. (٢٠١٤). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٥١٤، ج ١، ٧٩١ - ٧٣٥.

عقدي، حسن. بن. ظافر. أحمد. (٢٠١٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج ٣٤، ٥٤، ٢٤٩ - ١٣٩.

القيوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٩). (السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، طه، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

الكيلاني، لبنى. تيسير. زيد، و مقابلة، عاطف. يوسف. (٢٠١١). (دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

الليثاني، سلطان. بن. محمد. بن. هلال، محمد، أماني. عبدالقادر، و إبراهيم، نادية. يوسف. (٢٠١٧). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٨٥٤، ٨٧ - ١٠٨.

لطف، سناء. محمد. محمد. المهدي، سوزان. محمد، و الجيار، سهير. علي. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٥٤، ج ٢، ٥١٦ - ٥٥٤.

مصطفى، يوسف عبدالمعطي (٢٠١٠). الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد. ط ٣. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.

المعاينة، عبدالعزيز. عطا. الله. (٢٠١٤). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين و المعلمين في محافظتي عمان و الزرقاء. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة، مج ٢، ع ٥، 305 - 348.

منسي، ريماء. نجيب. يوسف. (٢٠١٧). واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية / الأردن من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، مج ٦، ع ٥٤، ٢٤٠ - ٢٥٣.

الناطور، نواف. عبدالرحيم. مصطفى. يوسف، أحمد. محمد. وأبو صالح، محمد. صبحي. (٢٠٠٩). (أثر المناخ التنظيمي على اداء المستشفيات الخاصة في الاردن) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

وزارة التعليم. (٢٠١٩). إحصائيات التعليم العام. مسترجع من

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

#### المراجع الأجنبية:

- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, doi:10.15345/iojes.2015.02.007
- Batlolona, John. (2018). Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21st Century. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 7. 119-126.
- Belenko, S., Johnson, I. D., Taxman, F. S., & Rieckmann, T. (2018). Probation staff attitudes toward substance abuse treatment and evidence-based practices. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(2), 313-333. doi:10.1177/0306624X1665067
- Ghavifekr, S., & Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 87-106. doi:10.1007/s12564-015-9411-8
- Swargiary,J.(2018) . A Study on The School Organizational Climate of Government And Private Secondary Schools of Barpeta District of Assam." *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)* 7.03 (2018): 06-12.