

المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية الجزائرية  
أ. بوجمعة نقبيل - جامعة محمد بوضياف - الجزائر

**ملخص:**

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن المناخ المدرسي السائد بمؤسساتنا التعليمية على أساس أن هناك أنماطا من المناخ المدرسي مع إبراز دور كل منها في المؤسسات التعليمية، وهو بحث ينقسم إلى قسمين نظري وتطبيقي ويختتم بتحليل ومناقشة النتائج وتقديم الاقتراحات المناسبة.

**Abstract:** This research seeks to reveal the educational climate in our institutions on the basis that there are patterns of school climate highlighting their respective role in educational institutions this research is divided into two section sis cussing theoretical sides and concludes with analysis and discussion of the finding and make appropriate proposals.

**مقدمة:** بمجرد أن يدخل الزائر من باب المدرسة إلى داخلها، فإنه قد يلاحظ و يستشعر في المعلمين السرور والثقة في أعمالهم ،و ينتقل هذا السرور إلى تلاميذهم و إلى علاقاتهم بالمدير والأولياء، في حين يلاحظ ويستشعر في مدرسة أخرى الكآبة و التذمر بين المعلمين، ويخفي المدير عجزه تحت ستار من السلطة، و ينتقل هذا الشعور إلى التلاميذ فيشعرون باليأس، وهذه الخصائص تميز إحدى المدارس عن غيرها، و التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المدرسة، تشير إلى الجو المدرسي، أو المناخ التنظيمي، أو المدرسي الذي يسود المدرسة. ولذا فإن واقع المدارس يؤكد ان خصائص مناخها إما أن يكون محفزاً وداعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الايجابية لدى أعضائها مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المدرسة بكفاية و فعالية ،و إما أن يكون مثبطاً لهم مما يقلل دافعيتهم في العمل والتعلم فينعكس ذلك على المدرسة في بلوغ أهدافها و في تحقيق التطور المنشود. لذلك يرى الباحث ضرورة دراسة و توصيف المناخ المدرسي بمؤسساتنا التعليمية، وفي هذا البحث سيتم الكشف عن المناخ المدرسي السائد بثانوياتنا، و التعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف فيها ،و ذلك من أجل تحسينه الايجابية لدى أعضائها مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المدرسة بكفاية و فعالية ، و إما ان يكون مثبطاً لهم مما يقلل دافعيتهم في العمل والتعلم فينعكس ذلك على المدرسة في بلوغ أهدافها و في تحقيق التطور المنشود. لذلك يرى الباحث ضرورة دراسة و توصيف المناخ المدرسي بمؤسساتنا التعليمية، وفي هذا البحث سيتم الكشف عن المناخ المدرسي السائد بثانوياتنا، و التعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف فيه ،و ذلك من أجل تحسينه و تطويره بما يخدم المؤسسة التعليمية الجزائرية ، فكلما كان المناخ المدرسي بهذه المؤسسات التعليمية يميل إلى الانفتاح كان هناك رد فعل ايجابي يقود إلى توجه إنتاجي مثمر و فعال يؤدي إلى تسهيل مهمة المدرسة من خلال أداء المعلمين و التلاميذ و الإدارة المدرسية فيها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

**إشكالية البحث:** يجمع الباحثون على تسمية الجو الناجم من تلك التفاعلات بين الأفراد داخل المدرسة بالمناخ المدرسي، كما أن العلاقات و التفاعلات التي تتم بين أفراد المجتمع المدرسي تحدد نوع المناخ المدرسي و تميزه عن غيره في المدارس الأخرى (متولي وآخرون، 1993، ص104)، فبعض المدارس يكون مناخها مفتوحاً وإيجابياً يتيح الفرصة لكل عضو من أعضائها أن ينمو، و تشيع فيها الألفة و التعاون بين العاملين، و بعض يكون مناخها مغلقاً يتصف بالتباعد والعزلة و تسود فيها الصراعات و الروح المعنوية المنخفضة بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى أدائهم (مرزا، 1412هـ، ص1)، ويمكن ملاحظة اختلافات بين المدارس تبعاً لطبيعة المناخات السائدة فيها و نوع وطبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين، ففي مدرسة ما يشعر المدير والمعلمون بسعادة و ثقة فيما يقومون به من أعمال و هذا الشعور يبرز على المحيط بأكمله وينعكس على الأداء مما يجعل المدرسة بالنسبة للمعلمين والوقت الذي يقضونه فيها خبرة سارة (البوهي: 1990، ص158)، و لقد اتفقت جميع الدراسات على ان للمناخ المدرسي تأثير مباشر على تعلم التلاميذ حيث أن المناخ الايجابي يدعم التوقعات الايجابية نحو العمل بين المعلمين والتلاميذ و يزيد من نشاطهم و يكون دافعاً نحو التعلم الفعال، وعلى العكس فإن المناخ السلبي يحول دون التدريس الفعال ،و يقلل دافعية التلاميذ نحو التعلم، وعليه فإن

تحقيق مستوى مقبول من الأداء و الفعالية يتوقف إلى حد ما على توفير مناخ مدرسي ايجابي مفتوح يؤدي إلى تسهيل مهمة المدرسة من خلال أداء المعلمين و التلاميذ فيها وسط أجواء مفعمة بالمشاعر الطيبة من الإخاء و التعاون فتتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مدرستهم، فتختفي كل مظاهر الصراع و تتحول إلى إنتاجيات إبداعية في كل المجالات ،و نظرا لأن المؤسسة التعليمية الجزائرية تعاني في السنوات الأخيرة من مشكلات تنظيمية تتمثل في سوء العلاقات بين القيادات الإدارية من جانب و المعلمين من جانب آخر أدى إلى إيجاد بيئات تعليمية تتميز بالاختلافات و الصراعات أحيانا أخرى، أثرت على أداء المعلمين و على صحتهم النفسية و توافقهم المهني و الاجتماعي، و منه على التحصيل الدراسي للتلاميذ ،فكان محصلة كل ذلك عرقلة المؤسسة التعليمية عن تحقيق الأهداف الموضوعة، و نظرا لتعالي أصوات المعلمين و باقي العاملين بتحسين بيئات العمل و أحيانا بمطالبات أخرى مقدمة إلى الإدارة التعليمية تتمثل في طلب تغيير القيادات الإدارية لمؤسساتهم أو بتغيير مكان العمل إلى مؤسسات أخرى مناخاتها أكثر استقرارا و ايجابية ، فدائما يبقى المطلوب هو تحسين بيئات العمل و ذلك لتحقيق الاستقرار للمعلمين و باقي العاملين و بذلك العناية بتوافقهم النفسي و المهني و الاجتماعي و الانتقال بالمؤسسة التعليمية من حالة الصراعات و الفوضى إلى حالة الأداء و الأداء المتميز، و بذلك نضمن تعليمًا فعالا لأطفالنا، و المطلوب أيضا هو الانتباه لمفاهيم المناخ التعليمي و علاقات العمل و الرضا الوظيفي للمعلمين و صحتهم النفسية و توافقهم المهني و الاجتماعي و الاهتمام بهذه المفاهيم و تفعيلها في المؤسسة التعليمية لضمان الأداء الجيد لها و تحقيق الأهداف الموضوعة بفاعلية و كفاية ،و لذا و من خلال ما تم عرضه و مناقشته ، و انطلاقا من خبرة الباحث الشخصية في الميدان التربوي فقد شعر بأهمية و ضرورة إجراء بحث حول المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية الجزائرية واختار لذلك الثانويات كميدان للتطبيق.

#### تساؤلات البحث:

#### التساؤل العام:

- ما نمط المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية ؟

#### التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في وصف المناخ المدرسي السائد بثانوياتهم لتبعا لمتغير الجنس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في وصف المناخ المدرسي السائد بثانوياتهم تبعا لمتغير الخبرة ؟

**أهداف البحث:** تتحدد أهداف البحث الحالي في ما يلي:

- التعرف على نمط المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية.
- التعرف على مدى ارتباط وصف نمط المناخ المدرسي بالخصائص الشخصية و الوظيفية الجنس و الخبرة .

- تقديم اقتراحات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية الجزائرية، بحيث يحقق مستوى كاف من الرضا لدى هيئات التدريس العاملين بهذه المؤسسات و تزيد من فاعلية العملية التعليمية بها، و تثري من رصيد العملية التربوية .

**تحديد مصطلحات البحث:** يجدر بنا من أجل فهم موضوع البحث تحديد بعض المصطلحات التي تواجهنا خلال التطرق للموضوع.

**المناخ المدرسي:** هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.(واصل، 2006، ص65)

**الثانوية:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري متخصص، تتمتع بالشخصية المعنوية بالاستقلال المالي وتستغرق الدراسة فيها مدة ثلاث سنوات تنتهي بحصول التلميذ الناجح على شهادة البكالوريا تؤهل صاحبها للدخول للجامعة ومواصلة تعليم عال متخصص بعد توجييه مسبق. ( محمد بن حمودة، 2006، ص196)

**الهيئة التدريسية:** هي الفئة الممثلة لأساتذة التعليم الثانوي وهم من خريجي الجامعة وتتكون هيئة التدريس من الأسلاك التالية: "الأساتذة المهندسون، الأساتذة المسؤولون عن المواد، الأساتذة المسؤولون عن الأقسام (الأساتذة الرئيسيون)، أساتذة التعليم الثانوي، أساتذة التعليم التقني، أساتذة التعليم الأساسي المكلفون".(نفس المرجع السابق ، ص198)

**الدراسات السابقة:** وفيما يلي يشير الباحث إلى بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى بعض الموضوعات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، والتي يمكن أن تخدم أو تتصل بإشكالية البحث الحالي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفي ما يلي عرض لهذه الدراسات:

**دراسة الدرهم (1404هـ) :** وهي دراسة أجراها تحت عنوان :وجهة نظر المعلمين و المديرين في المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية و المتوسطة بدولة قطر " و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المعلمين و المديرين في المناخ المدرسي في مدارسهم في بعض المتغيرات مثل (المرحلة التعليمية \_موقع المدرسة \_جنسية المعلمين )، و لقد اصفرت الدراسة عن نتائج عديدة من أهمها :

- أن المناخ المدرسي السائد في مدارس قطر الابتدائية و المتوسطة هو مناخ متوسط .
- أن العلاقة بين المدير و المعلمين علاقة مرضية تميل إلى الشكلية و الرسمية.
- أن مديري و مديرات المدارس يدركون أن مناخ مدارسهم أكثر انفتاحا من المعلمين والمعلمات.(محمد عبدالمحسن، 2007، ص86-87)

**دراسة الجرادات(1996):**هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مدير الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين و المعلمين ،و من أهم النتائج التي توصلت إليها :- إن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب :علاقة المدير مع المسؤولين ،ثم

شؤون العمل الإداري و سياسته ، ثم البناء المدرسي يلي شؤون الطلبة و حاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، و أخيرا شؤون المعلمين و نموهم المهني .(واصل، مرجع سبق ذكره، ص75)

دراسة العثامنة (1996): فقد هدفت إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك ، وذلك من خلال استجابتهم على أداة الدراسة وفقا للمجالات الستة المحددة في الدراسة و هي :حوافز العمل والأسلوب الإداري و القيادي ،و العلاقات و الاتصالات ، و اتخاذ القرارات و الصلاحيات ،و الإجراءات و السياسات ، و فرص التقدم المهني ، و توصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة في تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة كان الأسلوب القيادي والإداري، ثم العلاقات والاتصالات، ثم اتخاذ القرارات و الصلاحيات، يليه حوافز العمل، ثم الإجراءات و السياسات ،وأخيرا فرص التقدم و النمو المهني .( نفس المرجع السابق،ص75-76 )

دراسة بالسون (Paulson,1997):كان الغرض من هذه الدراسة وصف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين عن المناخ التنظيمي في المناطق التعليمية (فلوريدا) ، و كان الغرض الآخر من الدراسة التحقق من وجود فروق في قياسات الرضا مقارنة بالمستوى المدرسي ،و الانتساب للنقابة ،و كان من نتائج الدراسة العثور على فروق معنوية بين المستويات المدرسية على جميع عوامل المناخ التنظيمي ،و كان هناك بين العضوية بالنقابة مع عامل واحد من عوامل المناخ التنظيمي وسمتين من سمات وضع المعلم إذا كان الراتب هو العامل الأقل مستوى من الرضا ،و كانت العلاقة مع الإقران و الزملاء العامل ذو المستوى الأعلى من الرضا .

دراسة فرحان (1414هـ) :و هي دراسة أجراها تحت عنوان :البيئة المدرسية و أثرها في إحداث الضغوط المهنية للمعلمين بمدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية و هدف الباحث من إجراء هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الخاصة ببيئة العمل في التدريس، وتحديد الأثر الذي تسهم به هذه العوامل في وجود ضغوط مهنية لدى المعلمين ،و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن البيئة المدرسية بمكوناتها المختلفة (المعلم،سلوك التلاميذ و خصائصهم،الضمان المالي للمعلم،علاقة المعلم بأولياء الأمور) هي المسؤولة عن تدني مستوى المعلم .( محمد عبدالمحسن، مرجع سبق ذكره،ص83)
  - أن العوامل السابقة تعمل مجتمعة على إعاقه المعلم عن تأدية مهامه التربوية بكفاءة عالية.
- دراسة دن وسنر (Dunn-Wisner,2004):هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلم و إدراكه للمناخ المدرسي و مستوى ضغط العمل في مدارس ولاية ديترويت و تكونت عينة الدراسة من (203) معلما و معلمة ، وتم استخدام مقياس فحص الكفاءة الذاتية للمعلم و مقياس وصف المناخ التنظيمي للمدارس المتوسطة و مقياس ضغوط عمل المعلمين ، و أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بأن المناخ التنظيمي يعتبر متنبئا جيدا عند المعلمين و أن انفتاح المدير على المعلمين يعد من عوامل المناخ المدرسي الجيد و متنبئ قوي لضغوط المعلمين في العمل.

دراسة كويغو (chugbo,2005):هدفت إلى تحديد مدى التزام المديرين بالقيادة التعليمية و أثر ذلك على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين و المديرين في مدارس ولاية لوس أنجلوس و كاليفورنيا و تكونت عينة الدراسة

من (90) معلما و (38) مديرا و تم استخدام استبانة لقياس سلوك القائد و أخرى لقياس المناخ المدرسي .و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية الارتباط بين القيادة التعليمية و المناخ المدرسي و أن لمدير المدرسة الدور الهام في تحسين المناخ المدرسي.

**دراسة مكلنتاير.**(McIntyrem,2005):هدفت دراسة مكلنتاير إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي و المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة في ولاية تكساس ، و قد تكونت عينة الدراسة من (207) معلما و معلمة و تم استخدام استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) لقياس النمط القيادي و استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس المتوسطة (OBDQ-M) لقياس المناخ المدرسي .وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي و المناخ المدرسي ،كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات المنطقة و الخبرة و عمر المعلم على أي من أداتي الدراسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة التي أجريت على مستويات مختلفة مايلي:

- رغم اتفاق تلك الدراسات على أهمية دراسة المناخ المدرسي إلا أنها اختلفت بشأن مفهوم المناخ المدرسي ومكوناته ومحدداته.

- رغم تعدد الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي إلا أن معظمها اهتم بالتركيز على بعض الجوانب دون الأخرى.

- تعددت أهداف الدراسات التي عرضناها حسب طبيعة الموضوع الذي عالجت هذه الدراسات مشكلته.

- توصلت الدراسات السابقة إلى عدة نتائج هامة وذلك فيما يتعلق بالمناخ المدرسي.

- كشفت نتائج بعض تلك الدراسات أن القيادات الإدارية في المدارس قد أكدوا أن نمط المناخ المدرسي السائد في مدارسهم يميل إلى المناخ المفتوح بينما المعلمين والمعلمات أكدوا على عكس ذلك.

- ان دراسة الأدب النظري و الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم البحث تقدم فكرة شاملة عن المناخ المدرسي و العوامل التي من شأنها تقوية إيجابيات و تحسينه في المؤسسة التعليمية مما قد يكون عاملا هاما و فاعلا في زيادة مستوى دافعية لدى الأساتذة والإداريين و التلاميذ.

**فرضيات البحث:** من المعروف أن أي بحث علمي يبنى على نسق من المنهجية يسمح بتسلسل الأفكار وتدخل صياغة فرضيات البحث كأبعاد يعتمد عليها في الاستدلال على مدى تحققها، ولقد ارتأينا وضع الفرضية العامة والفرضيات الفرعية كالتالي:

#### الفرضية العامة:

- نتوقع أن المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية هو المناخ المغلق.

#### الفرضيات الفرعية:

- نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة إزاء المناخ المدرسي السائد تبعاً لمتغير الجنس.

- نتوقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة إزاء المناخ المدرسي السائد تبعاً لمتغير الخبرة.

**مفهوم المناخ المدرسي:** إن مصطلح المناخ المدرسي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر. وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي وذلك لتباين اختصاصاتهم، ومذاهبهم الفكرية فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضاً.

وعرف الباحثون المناخ المدرسي تعريفات مختلفة، فقد عرفه هالبين (Halpin) بأنه مجموعة المميزات والخصائص التي تتصف بها منظمة ما وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهو الانطباع العام والمتكون لدى أفراد المنظمة، والمتضمن متغيرات عدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤوسهم، وفلسفة الإدارة العليا وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (عكاشة، علي أحمد، 1990، ص 04)

إن المؤسسات التعليمية تختلف في المناخات التنظيمية باختلاف الأفراد في شخصياتهم ويمكن ملاحظة الفروق في المناخات التنظيمية للمدارس عندما تزورها، ففي إحدى المدارس تجد الأساتذة مرشحين ممثلين ثقة أثناء عملهم، ومستمتعين في العمل معا وينتقل هذا المرح إلى تلاميذهم، بينما في مدارس أخرى يكون رضا الأساتذة وعدم اقتناعهم واضحا وملموسا ويحاول المدير إخفاء ضعفه وعدم كفايته وحاجته إلى التوجيه وراء قناع من السلطة، فيضره الإحباط وعدم الرضا الذي يشعر به المدرسون.

وقد عرفه هلال بأنه مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل. (هلال، علي، 1993، ص 42)

حيث يشير هلال في تعريفه إلى أهمية مرونة المناخ التنظيمي وملائمته للمتغيرات التي تلقي بضلال كثيفة وملحة من متطلبات التواءم والتكيف مع التطورات المتسارعة، فالمناخ الإداري ليس جامداً أو ثابتاً أو محدد المسار، وإنما هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته، ولم يشر التعريف لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد التنظيم وتأثيره على سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم.

ويعرف الكبيسي المناخ المدرسي بأنه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. (الكبيسي، 1998، ص 63)، ويشير هذا التعريف إلى الدور الرئيس لعملية الوعي والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة لمجمل الظروف والمتغيرات بشكل عام، والتي من خلالها يتم تحديد المواقف والاتجاهات.

وقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ المدرسي حيث استحوذ على جزء كبير من جهود الباحثين، وتعددت وتنوعت تعريفاتهم وذلك لسبب تعدد الدراسات ومجالاتها والغرض منها وبالرغم من عدم



اتفاقهم على تعريف علمي واحد له إلا أن أكثرية التعاريف تتلاقى حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، وأنه نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

### أنماط المناخ المدرسي:

**نموذج هالبين وكروفت (Halpin and Croft):** يعد نموذج هالبين وكروفت ( محمد، عبد المحسن ، نفس المرجع السابق، ص41-42) من أوائل النماذج التي حاولت تحديد أنواع المناخ المدرسي، ففي عام 1962 قام الباحثان بتطوير أداة لقياس المناخ المدرسي من خلال وصف سلوك المديرين والمعلمين وبعد تطبيق الأداة ذات الأبعاد الثمانية توصل الباحثان إلى ستة أنواع للمناخ المدرسي متدرجة من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

**المناخ المفتوح (Open Climate):** في هذا المناخ يعمل المعلمون بروح الفريق دون إعاقة جانب المدير، وبروح معنوية مرتفعة ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات ويستمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي، ويمتاز سلوك المدير بالقدرة والتصرف الحسن والتكيف مع الدور، ويظهر اهتماما عاليا بمساعدة المعلمين وتوجيه سلوكهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مع عدم التركيز على الشكليات في الأداء أو القيام بالأعمال بمفرده وإنما يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة ويسعى الجميع إلى استمرار نمو المؤسسة.

**مناخ الإدارة الذاتية (Autonomous Climate):** وفي ذلك المناخ يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعد في عملهم دون الرجوع إليه، ومع ذلك يميل إلى التركيز على العمل، ويعمل المعلمون معا في هذا النمط بروح الفريق ودون إعاقة من المدير وبروح معنوية مرتفعة.

**المناخ الموجه (Controlled Climate):** يعمل المعلمون بجد غير منعزلين وبروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعا من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويتحكم في تحديد الأهداف والإجراءات ويظهر اهتماما قليلا بالعلاقات الإنسانية، ولا يهتم بأحاسيس المعلمين، ولا يسعى لإشباع الحاجات الاجتماعية، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.

**المناخ العائلي (Familiar Climate):** يعمل المعلمون والمدير كلا على حدة بحب وألفة دون إعاقة المعلمين بالأعمال الكثيرة ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين المعلمين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط. و يعد المدير نفسه جزءا من المجموعة لذلك يضع قليلا من القوانين التي توضح سير العمل ولا يركز على الإنتاج أو يحاول التأكد من مستوى الأداء.

**المناخ الأبوي (Parental Climate):** يبدو فيه التباعد واضحا بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نظرا لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية ويتصف سلوك المدير بالشكليات والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم ويبدى درجة متوسطة من القدرة في إنجاز العمل، كما يستخدم العلاقات الإنسانية في المدرسة لإشباع حاجاته الاجتماعية.



**المناخ المغلق (Closed Climate):** ترتفع فيه الإعاقة وتتنخفض الروح المعنوية نظرا لعدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل، والمعلمون متباعدون والألفة بينهم متوسطة ويتصف سلوك المدير بالشككية في الأداء والتركيز العالي على الإنتاج وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرئية لمتابعة أداء المعلمين وتوجيه سلوكهم، كما أنه لا يظهر أي سلوك يقتدي به المعلمون واهتمامه قليل بالعلاقات الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور المبادرات القيادية.

وهذه الأنواع من المناخ المدرسي قد رتبت من جهة الانفتاح في مواجهة الانغلاق، ولذا فإن صفات المناخ المغلق تعد متناقضة تماما لصفات المناخ المفتوح. وتميل المدارس ذات المناخ المفتوح إلى أن تكون ذات درجات أعلى في الانتماء والقدرة، والعلاقات الإنسانية، ودرجات أقل في التباعد والإعاقة والشككية في العمل والتركيز على الإنتاج، لذا يعد المناخ المفتوح أفضل أنماط المناخ المدرسي.

#### العوامل التي تساعد على تكوين مناخ مدرسي ايجابي و صحي:

إن مما لا شك فيه أن مناخ أي مؤسسة إما أن يكون ايجابيا ومحفزا و منتجا ، و إما أن يكون سلبيا و محبطا و غير منتج ، أما العوامل التي تساعد على خلق مناخ ايجابي و صحي فقد أشار إليها سليمان(1987) على النحو التالي :

- الثقة المتبادلة بين الجميع.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صدق الإدارة و صراحتها مع العاملين.
- المساندة والتشجيع.
- الإصغاء للاتصالات الصاعدة.
- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.(أحمد بطاح،2006،ص82)
- أما عطا الله(1996) فقد حددها في العوامل التالية :
- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية و حاجات المعلمين وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة و أنظمة للمكافآت و العقوبات الرادعة.
- إتباع أساليب تخدم التطور المهني.
- العدالة في المعاملة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.(مرجع سبق ذكره،ص82)

**المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية:** يرتبط نجاح العملية التربوية بعدد من المتغيرات التي شأنها يمكن أن تسهم في تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها المختلفة، فالمناخ المدرسي الإيجابي والصحي يجعل جو العمل متمسما بروح الديمقراطية ويخلق ردود فعل إيجابية ويدعم الحوار ويبسر حل المشكلات ويسهل قنوات الاتصال

والمشاركة في عملية صنع القرارات ويقود إلى التغيير ويعطي المدير معلومات تساعد على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للأساتذة، ومن هنا تأتي مسؤولية القائد التربوي داخل المؤسسة التعليمية على إنشاء وتطوير مثل هذا المناخ الصحي القائم على المشاركة، كما يجب أن يطور أنظمة مناسبة للحفز والاتصال تمكن من التفاعل الخصب والبناء.

إن إطلاع القائد التربوي على أنماط المناخ المدرسي يخلق لديه الوعي العلمي بالفروق بين المناخات المدرسية، وبالتالي يمكنه من الانتقاء أكثر هذه المناخات ملائمة لطبيعة العملية التربوية التي يديرها في المؤسسة التعليمية، واتخاذ كل ما يلزم من تدابير لتطوير وتجديد المناخ المطلوب بين تدعيم للثقة بين جميع العاملين والسماح للمشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه، والمساندة والتشجيع من جانب المدير والإصغاء للاتصالات الصاعدة والاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

### الجانب التطبيقي للبحث:

**حدود البحث:** حدد هذا البحث بالمحددات التالية:

- الحدود المكانية: تركز هذا البحث على الثانويات المتواجدة بولاية المسيلة كميدان للتطبيق.
- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على كل أعضاء هيئات التدريس العاملين بالثانويات المتواجدة بولاية المسيلة.

- الحدود الزمنية: لقد تمت عملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، وذلك ابتداء من شهر نوفمبر 2007م إلى غاية شهر سبتمبر 2008م.

**الإجراءات الميدانية:** المشكلة المطروحة للبحث مستمدة من الواقع التربوي المعاش بثنائياتنا حيث تمكن الباحث من رسم صورة نظرية أولية عن ذلك الواقع إذ التمس من ضرورة ذلك تحسين المناخ المدرسي بثنائياتنا ودفع مديريها إلى الاهتمام أكثر بالمناخات المدرسية تفضيلا عند أعضاء هيئات التدريس، هذا الأمر يبقى المرجو لكن ما هو سائد في الميدان قد يختلف عن ذلك تماما ومن أجل التوضيح فسنتناول في ما يلي أهم الإجراءات اللازمة والمتبعة في بحثنا قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها كل البحوث العلمية ألا وهي الكشف عن الحقائق.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث عن طريق عملية السحب العشوائي وذلك باختيار عينة عشوائية من الثانويات الموجودة بولاية المسيلة فتم اختيار (08) ثانويات من مجموع (45) ثانوية.

قام الباحث باعتماد قائمة الهيئات التدريسية بالثانويات الثمانية كعينة أساسية للبحث، حيث بلغ تعدادها (205) أستاذ وأستاذة.

**خصائص العينة:** تتسم عينة البحث بعدة خصائص في ضوء متغير البحث يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	112	55%

أنثى	93	45%
المجموع	205	100%

ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة: يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	75	37%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	53	26%
من 11 سنة إلى 15 سنة	33	16%
من 16 سنة فما فوق	44	21%
المجموع	205	100%

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (37%) ثم جاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 06 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (26%) ثم جاء في المرتبة الثالثة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق بنسبة (21%) ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة (16%).

**أداة البحث:** أتم استخدام المقابلة مع بعض المديرين وبعض الأساتذة من ثانويات مختلفة جمع معلومات حول حقيقة الموقف الفعلي الذي سوف يجري في إطاره البحث والتعرف على مدى الإمكانات المتاحة لدراسة متغير البحث.

**الاستبيان:** لتحقيق أهداف البحث والكشف عن المناخ المدرسي السائد بالثانويات الجزائرية قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة واستعان بذلك ببعض الدراسات السابقة كدراسة واصل (2003) وذلك لأنها تتوافق مع الأهداف العامة للبحث الحالي وتتناسب مع إجراءاته، فتم اعتماد نفس عناوين المجالات لأداة المعلم لقياس المناخ التنظيمي في الاستبيان الحالي، أما للحصول على الفقرات فقد استعان الباحث بالأدب النظري الخاص بموضوع البحث.

**وصف أداة البحث:** يتكون الاستبيان الحالي الذي صممه الباحث وفق أسلوب ليكرت الخماسي لقياس المناخ المدرسي من (57) فقرة موزعة على خمسة مجالات: المجال الأول (علاقة المدير بالأساتذة) ب (11) فقرة، والمجال الثاني (شؤون الأساتذة ونموهم المهني) ب (10) فقرات، والمجال الثالث (علاقة الأساتذة بالتلاميذ) ب (11) فقرة، والمجال الرابع (الدافعية) ب (11) فقرة، والمجال الخامس (العمل والأداء) ب (14) فقرة .

**تصحيح أداة البحث:** تعتمد طريقة تصحيح استبيان البحث على أسلوب ليكرت الخماسي (موافق جدا - موافق - محايد - معارض - معارض جدا)، وتم تحديد الدرجات المقابلة لها من 5 - 1، وحسبت درجة متغير المناخ المدرسي بإيجاد مجموع درجات فقرات كل المجالات لإجابات أفراد العينة.

**صدق أداة البحث:** قام الباحث بعرض الاستبيان على محكمين من المختصين في المجالات التربوية لإبداء آرائهم و ملاحظاتهم حول دقة الاستبيان و مدى صدق كل عبارة من حيث ارتباطها مع بقية فقرات الاستبيان و

لدى دراسة الباحث لردود المحكمين تم استبعاد العبارات التي لا تقيس المناخ المدرسي كما تمت بعض التعديلات في الصياغة اللغوية.

**ثبات أداة البحث:** تم تقدير ثبات أداة البحث بأسلوب الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)، حيث قام الباحث بتوزيع أداة البحث على عينة استطلاعية مكونة من (20) أستاذًا و أستاذة، ومن نتائج هذا التطبيق توصل الباحث إلى حساب معامل ثبات أداة البحث بين الاختبارين باستعمال معادلة ارتباط بيرسون حيث بلغ (0.91) وهي قيمة يمكن الوثوق بها. وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (57) فقرة.

**أسلوب المعالجة الإحصائية:** للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بالكشف عن المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية فقد تم استخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أما للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمعرفة دلالة الفروق لمتغير الجنس على متغير البحث (المناخ المدرسي) فقد تم استخدام اختبار (t-test)، أما للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بمعرفة دلالة الفروق لمتغير الخبرة على متغير البحث فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) .

**عرض وتحليل نتائج البحث:** بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة البحث وتفرغ البيانات، قام الباحث بمعالجتها إحصائيا وذلك للكشف عن طبيعة المناخ المدرسي السائد بالثانويات الجزائرية، وكانت النتائج كما يلي:

**تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:** - نتوقع أن نمط المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية هو المناخ المغلق.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متغير المناخ المدرسي لإجابات أعضاء هيئات التدريس (الأساتذة) بالثانويات مرتبة تنازليا.

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	1	علاقة الأساتذة بالتلاميذ	39.19	5.43
5	2	العمل والأداء	36.68	6.14
4	3	الدافعية	34.37	10.13
1	4	علاقة المدير بالأساتذة	30.33	6.71
2	5	شؤون الأساتذة ونموهم المهني	29.32	9.35
		المناخ المدرسي	169.89	31.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) فإن المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية من وجهة نظر هيئات التدريس والذي بلغ متوسطه الحسابي (169.89) وانحرافه المعياري (31.01) فقد كان مناخا مفتوحا بدرجة متوسطة. وبالتالي فإن الفرضية الموضوعة لم تتحقق، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري الثانويات تتصف بالجمود وعدم التجديد والتقيد بإنجاز الأعمال بشكل روتيني والميل إلى التسلط والسيطرة مع إهمال للبعد الإنساني في المعاملة، كذلك قد تعود لعدم كفاية التكوين التربوي

للمدراء في إحداث التغيير المطلوب في سلوكيات واتجاهات هذه الفئة، فضلا على عدم مقدرتها في إحداث التغيير والتطوير بالثانويات وتحسين أساليب التواصل مع أفرادها.

**تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** - نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة إزاء المناخ المدرسي السائد تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمجالات متغير المناخ التنظيمي على المتغير المستقل: الجنس.

المجال	الجنس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
علاقة المدير بالأساتذة	ذ	112	31.90	6.88	-3.79	203	0.01
	إ	93	28.44	6.00			
شؤون الأساتذة ونموهم المهني	ذ	112	31.62	9.22	-4.03	203	0.01
	إ	93	26.51	8.76			
علاقة الأساتذة بالتلاميذ	ذ	112	39.31	4.75	-0.33	203	0.73
	إ	93	39.05	6.18			
الدافعية	ذ	112	36.25	10.07	-2.96	203	0.003
	إ	93	32.11	9.79			
العمل والأداء	ذ	112	37.10	6.17	-1.08	203	0.27
	إ	93	36.17	6.11			
المناخ المدرسي	ذ	112	176.19	31.58	-3.26	203	0.001
	إ	93	162.31	28.69			

من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نتائج اختبار (ت) لوصف المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية المبينة في الجدول ا رقم (04)، و التي تدعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس بناء على وجهات نظر أفراد العينة ،و كانت الفروق لصالح الذكور حيث بلغت المتوسطات الحسابية للذكور (176.19)، و للإناث (162.31) و بالتالي فان الفرضية الموضوعة قد تحققت و قد تعود هذه النتيجة إلى أن الذكور من الأساتذة أكثر تفهما و اطلاعا و تعاملًا مع البيئة التنظيمية بسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإناث من أعمال منزلية و تربية أطفال و ممارسة التعليم بالثانوية ، و قد تعود أيضا إلى أن حرية الحركة و العلاقات بالنسبة للذكور أكثر منها بالنسبة للإناث و ذلك كون المجتمع الجزائري مجتمعا محافظا ، كذلك أن أغلب المدراء ذكورا في الثانويات الجزائرية و هذا مما يحد على الإناث من الاتصال بالإدارة و التقرب منها، و بالتالي فان ذلك ينعكس على دعم أثر متغير الجنس لصالح الذكور في تقييم المناخ المدرسي السائد في الثانويات الجزائرية .

تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: - نتوقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة إزاء المناخ المدرسي السائد تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (05): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مجالات المناخ المدرسي وفقا لمتغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
علاقة الأساتذة بالمدير	بين المجموعات	03	91.88	30.62	0.67	0.56
	داخل المجموعات	201	9099.55	45.27		
	المجموع	204	9191.44			
شؤون الأساتذة ونموهم المهني	بين المجموعات	03	131.35	43.78	0.49	0.68
	داخل المجموعات	201	17716.28	88.14		
	المجموع	204	17847.63			
علاقة الأساتذة بالتلاميذ	بين المجموعات	03	94.83	31.61	1.07	0.36
	داخل المجموعات	201	5935.36	29.52		
	المجموع	204	6030.19			
الدافعية	بين المجموعات	03	359.21	119.73	1.16	0.32
	داخل المجموعات	201	20604.86	102.51		
	المجموع	204	20964.07			
العمل والأداء	بين المجموعات	03	21.77	7.25	0.19	0.90
	داخل المجموعات	201	7686.61	38.24		
	المجموع	204	7708.39			
المناخ المدرسي	بين المجموعات	03	1216.03	405.34	0.41	0.74
	داخل المجموعات	201	195078.81	970.54		
	المجموع	204	196294.84			

أشارت نتائج التحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات بين استجابات أفراد العينة حول مجالات المناخ المدرسي وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة الواردة في الجدول رقم (05) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $a = 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة و بالتالي فان الفرضية الموضوعة قد تحققت و قد تعود هذه النتيجة إلى أن أغلبية أفراد العينة يتفقون على وصف المناخ المدرسي السائد بثانوياتهم بغض النظر عن اختلاف عدد سنوات خبرتهم و أن هذا الأخير يشكل انشغالا هاما بالنسبة لهم .

**خاتمة:** بعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في طبيعة المناخ المدرسي السائد بالثانويات الجزائرية و المتمثل في المناخ المفتوح المتوسط ، كذلك تعرفنا على مدى ارتباط تقييم المناخ المدرسي بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة (الجنس والخبرة) .

إن إطلاع الإداري التربوي على نتائج هذا البحث وتعرفه على المفاهيم التي عالجه إنما يخلق لديه الوعي بوجود تفكير حديث على مستوى تسيير هذه المؤسسات التعليمية، تفكير جديد يتماشى مع روح العصر من حيث كسر الجمود والسكون والروتين والسير نحو التغيير والتجديد والإبداع للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وإلى تمام الازدهار والارتقاء والنجاح.

#### استنتاج عام:

- أجمع أفراد العينة على وصف المناخ المدرسي لثانوياتهم بأنه مفتوح بدرجة متوسطة ويعود هذا إلى عدم مقدرة المديرين في إحداث التغيير المطلوب في الثانويات وتحسين أساليب التواصل مع الأساتذة والتلاميذ وبقية العاملين ووضع القرارات المناسبة وحل المشكلات، كما يعود إلى الأساليب الإدارية المتبعة من طرف المديرين والتي تتميز بالجمود والتقيد بالعمل الروتيني ومحاربة وتثبيط كل تغيير بناء وهادف في الثانويات.
  - كان هناك دعم لأثر متغير الجنس لصالح الذكور في تقييم المناخ المدرسي السائد بالثانويات، وقد يعود ذلك إلى أن الذكور أكثر احتكاكا وإطلاعا وتعاملا مع البيئة التنظيمية، كذلك إلى حرية الحركة والعلاقات بالنسبة للذكور أكثر منها للإناث كون المجتمع الجزائري مجتمعا محافظا يحد من حرية المرأة ويقيد بها، كذلك أن أغلب المدراء ذكورا، وهذا مما يحد على الإناث الاتصال بالإدارة والاحتكاك بها.
  - لم يكن هناك دعم لأثر لمتغير الخبرة في وصف المناخ المدرسي، وقد يعود ذلك إلى تماثل أفراد العينة في خلفياتهم الاجتماعية والثقافية والتعليمية بغض النظر عن اختلاف عدد سنوات خبرتهم في التعليم.
- اقتراحات البحث:** في ضوء النتائج التي أفرزها البحث يقترح الباحث المقترحات التالية :
- أن تقوم الجهات الوصية على التربية والتعليم بتعميق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية وتفعيل دورهم بتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي مبني على جمع المعلومات وتبويبها وتفسيرها واختيار القرار الأفضل للوصول إلى حل للمشكلة من خلال التكوين الدائم لتحقيق النمو المهني المستدام والتطوير بما يتناسب مع المستجدات الحديثة في عالم التربية والإدارة.
  - أن تصمم وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية خاصة لمديري المؤسسات التعليمية على أن يقوم المديرون بتحديد حاجاتهم التدريبية لتنمية قدراتهم في مجال القيادة والإدارة.
  - أن تستعين وزارة التربية والتعليم بالجامعة الجزائرية لانجاز ورشات تدريبية في مجال الإدارة التربوية الحديثة لفائدة مديري المؤسسات التعليمية ، وذلك باللجوء إلى ذوي الخبرة العلمية للمشاركة في التطوير التربوي عن طريق الندوات الدورية والمؤتمرات واللقاءات المباشرة وذلك لتمكين المديرين من التطوير والتجديد وإحداث التغيير في مدارسهم.
  - أن يشرف على تدريب المديرين أفراد من ذوي الخبرات العلمية العالية في مجال القيادة والإدارة التربوية.



- أن تحدد وزارة التربية والتعليم عددا من المعايير والأسس الفنية عند انتقاء مديري المؤسسات التعليمية من خلال اختيار المدير القادر على إحداث التغيير والتطوير والتجديد والإبداع بمدرسته بكفاءة وفعالية.
- أن تعمل وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية على اتخاذ عدد من الإجراءات الصائبة لتطوير العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.
- ضرورة انعقاد جمعيات بين المدير والأساتذة لمناقشة مشكلات العمل بالمؤسسة التعليمية والعمل على إيجاد حلول مقبولة لها.
- ضرورة الإشراك الفعلي للأساتذة في تسيير مؤسساتهم التعليمية.
- ضرورة القيام بدراسات دورية تتناول موضوع البحث من أجل تحسين المناخ المدرسي لمؤسساتنا التعليمية.

#### قائمة مراجع البحث:

- 1- متولي، مصطفى محمد و آخرون: (1993)، المدرس و المجتمع، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض.
- 2- مرزا، هند محمود (1412)، علاقة المناخ المؤسسي بغياب المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية و الأهلية للبنات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 3- البوهي، فاروق شوقي: (1990)، المناخ التنظيمي لبعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية في ضوء نظريات التعلم، مجلة دراسات تربوية م 5ع 26.
- 4- واصل، جميل المومني: (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 5- محمد بن حمودة: (2006)، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، عنابة، الجزائر.
- 6- محمد ، عبدالمحسن، ضبيب العتيبي: (2007)، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.
- 7- عكاشة، علي أحمد: (1990)، المناخ التنظيمي في المدارس الأردنية (بحث علمي منشور)، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 8- هلال، علي: (1993)، معجم المصطلحات الإدارية ، مركز الدراسات السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- 9- الكبيسي، عامر بن خضير: (1998)، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكرة التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة.
- 10- أحمد، بطاح: (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- 11-Paulson ,Gunnar .F(1997).A Study of selected organizational climate factors and job satisfaction variables among teachers in a large suburban school district. Dissertation Abstracts International 58,07,p.2482.
- 12-Dunn-Wisner,k.(2004).The relationship among self-efficacy, perceived school climate, and stress in middle schoolteachers, Dissertation abstract international, A65|04,1247.
- 13-Chugbo, V. (2005).Teacher and principal of instructional leadership the impact of school climate in los Angeles county court and community schools from the rosier school of education (California).Dissertation abstract international, A65|07,2437.
- 14-Mcelntyre, M.D.(2005).A study to determine the relationship between principal in middle schools in two military communities (Texas) Dissertation Abstract international, A65|07,2444.