

المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

د/ أشرف عبده حسن الألفي

كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة الباحة

أ/ عبد الله عثمان مبارك الشمراني

إدارة تعليم بيشة - وزارة التعليم المملكة
العربية السعودية

المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة

من وجهة نظر المعلمين

أ/ عبد الله عثمان مبارك الشمراني ود/ أشرف عبده حسن الألفي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٣٣٣) معلماً، وعينتها من (٣٥٢) معلماً. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة من إعداد الباحث لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة بلغ (٤.٠٤) وبمستوى عالٍ. وجاءت الأبعاد مرتبة على النحو الآتي: بعد الهيكل التنظيمي، وبمتوسط حسابي (٤.٢٧)، بعد الاتصال وتقنية العمل (٤.٢٥)، بعد البيئة التنظيمية (٤.١٨)، وبعد الإجراءات والممارسات الإدارية (٣.٥٦)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس. وتوصي الدراسة بتعزيز المعلمين وقادة المدارس لوجود مناخ تنظيمي إيجابي في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي، قادة مدارس، محافظة بيشة، المعلمين.

Organizational climate in Bisha schools from teachers' point of view

Abstract

The study aimed to identify the level of organizational climate in Bisha schools from the teachers' point of view. The study population consisted of (4333) teachers, and the sample was (352) teachers. The descriptive approach and a questionnaire were used. The results showed that the level of the organizational climate in the schools of Bisha Governorate was high with a mean of (4.04). The domains were ranked as follows: domain of organizational structure of (M=4.27), domain of communication and work technique (4.25), organizational environments (M=4.18), and administrative procedures and practices (M=3.56). The results showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) according to the variable of experience. While there were statistically significant differences according to the variable of the educational level in favor of the primary level, and the variable of a qualification in favor of the bachelor's degree. The study recommends strengthening teachers and school leaders for a positive organizational climate in their schools and a high organizational commitment.

Keywords: Organizational Climate, School Leaders, Bisha Governorate.

تُعد الموارد البشرية من أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسات، لذا فإن المؤسسات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.

وقد أعطت الاتجاهات الفكرية المعاصرة دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية، وعادات، وآفاق حضارية، وأبعاد مادية، والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمؤسسات العاملة (حمود، ٢٠٠٢).

وقد نال المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتربوية اهتمام الكثير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي لارتباطه بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفاعلية المدرسة؛ فالرضا والروح المعنوية والالتزام المهني والبرامج التعليمية تعتمد على المناخ التنظيمي (صادق والمعضادي، ٢٠٠١).

كما أن المناخ التنظيمي يشكل الإطار الذي يؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية، وله الأثر الفاعل في استقرار المؤسسة وجذب الكفاءات العلمية والإدارية لها، أو تسريحهم منها، كما أنه يعد أحد العوامل الرئيسة المميزة لبيئة العمل، لأنه يعكس العلاقات التنظيمية التي تسود بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم (الشيخ علي، ٢٠٠٣).

وللمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية، وتظهر هذه الأهمية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وطبيعة العمل (فلية، وعبد المجيد، ٢٠٠٥). كما أن المناخ التنظيمي له تأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة، ويؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويوفر فرصاً للتطور الذاتي (صليحة ٢٠١٠).

إن الجو النفسي للمؤسسة عامل هام وحيوي يؤثر في السلوك التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن يهدد وجودها وديمومتها، وإن وعي وإدراك القائد للمناخ التنظيمي يساعد على تلبية احتياجات العاملين ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة (الرفاعي، ٢٠٠٧).

وللمناخ التنظيمي دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة. كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد

ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل (القطامنه، ٢٠٠٨).

والمناخ التنظيمي في المدرسة هو حصيلة تفاعل جميع عناصر المنظومة التربوية، والتي من أهمها: الإدارة المدرسية بما تمثله من قيادة، والمعلمون، ونوع تخصصهم الأكاديمي والمهني، وأساليبهم المنهجية في التدريس والتقويم التربوي، والتلاميذ ومستوياتهم وقدراتهم واستعداداتهم الدراسية، والمبنى المدرسي من حيث موقعه الجغرافي وتجهيزاته (عيد، ٢٠٠٣).

وعندما يشعر المعلمون أن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم، وتسودها أجواء المحبة والطمأنينة، وتأخذ بأيديهم نحو التقدم للأفضل؛ فإن ذلك سينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويزيد من انتمائهم للمدرسة، كذلك الحال بالنسبة للطلبة؛ فإذا ما شعروا بأن البيئة المدرسية بيئة محفزة لهم، توفر لهم سبل التعلم الفعال في ظل أجواء هادئة ومريحة، سيجعلهم ذلك أكثر إقبالا على المدرسة، وأكثر دافعية للتعلم والإنجاز (رباح، ٢٠٠٨).

ويشير عويسات (٢٠٠٦) إلى أن إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يحتاج إلى الكثير من العمل، وأن الحصول على مناخ تربوي مناسب وإيجابي يتم من خلال تحسين المستوى الأكاديمي للطلبة كماً وكيفاً، وهذا يكون من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة لهم وكذلك توفير عامل الرضا والقناعة لكل من في المدرسة. وتؤكد الدراسات العلمية على أن المناخ التنظيمي يعد أحد محددات قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتجاهات العاملين، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المؤسسة، ومن ثم في بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المادية، والفنية، والبشرية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو (أبو بكر، ٢٠٠٣).

ويتأثر المناخ التنظيمي للمؤسسة بمجموعة من العوامل والمتغيرات الأساسية، السعود (٢٠٠٩)، والمغربي (2007)؛ والظفيري (٢٠١٠) وعلى النحو الآتي:

أولاً- نمط القيادة والإشراف: يعد نمط القيادة والإشراف عاملاً رئيسياً محددًا لطبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف مركزياً، أو تسلطياً، فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من مبادراتهم ومساهماتهم في التعامل مع الإدارة، وهذا يقلل من إمكانية تقدم

المؤسسة لشعورهم أنها غير معنية بتحسين أدائهم، وهذا يؤدي إلى إضعاف روح التنافس مع المؤسسات الأخرى، وبالمقابل فإن النمط الديمقراطي والذي يستمع فيه القائد للعاملين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم يوجد مناخاً تنظيمياً صحياً في الغالب، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة .

ثانياً- نمط الاتصالات: يؤثر نمط الاتصالات في المؤسسة سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية على طبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كانت الاتصالات في المؤسسة هابطة فقط، وتتضمن تعليمات الإدارة وتوجيهاتها وأوامرها فقط ولا تتيح مجالاً للاتصالات الصاعدة من العاملين للرؤساء والتي تسمح بالحوار وإبداء الرأي، وتقديم الاقتراحات فإن ذلك يشجع على انتشار روح اللامبالاة في المؤسسة ويقلل من اهتمام العاملين. في حين أن شيوع الاتصالات الصاعدة والأفقية جنباً إلى جنب مع قدر محدد من الاتصالات الهابطة والتي لا غنى عنها، فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم الجوانب كافة التي يغطيها الاتصال الهابط، ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور، ويزيد من مستوى التزامهم الوظيفي ويرفع مستوى أدائهم.

ثالثاً- القيم الإدارية: تشير القيم إلى مجموعة الأخلاقيات والمعتقدات للطاقت الإداري، فالمؤسسة التي تحرص على نشر القيم الإيجابية، وتقدر العاملين وتحافظ على كرامتهم تصبح بيئة عمل آمنة وجاذبة للعاملين فيها، في حين أن المؤسسات التي تسود فيها القيم المادية فإنها تساهم في سلبية العاملين وكرههم للمؤسسة ورغبتهم في تركها وعدم البقاء فيها.

رابعاً- طبيعة العمل: وتعني ما إذا كان العمل مبرمجاً، ولا مجال فيه للإبداع والابتكار، أو غير روتيني وفيه مجالاً للإبداع والتجديد فالعمل الذي لا يشعر فيه العامل بقيمته ولا بأهمية دوره، فإنه لا يرى فيه حافزاً للتحسين في الأداء، كما أن حب العامل لعمله وللمهام التي ينجزها تولد لديه ارتباطاً عضوياً قوياً بينه وبين مؤسسته مما يزيد من مستوى دائه وولائه لعمله.

كما ويشكل جو العمل والمناخ التنظيمي الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فاعلا في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة، والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة لإنجاز متطلبات أدوارهم، لذلك يلاحظ أن نجاح النظام يتناسب طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده، فالمناخ التنظيمي يحدد

درجة نجاح المؤسسة، وعلى الأغلب فان المؤسسة التي تعيش مناخاً ضعيفاً، أو مشوشاً تكون أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل حتى وان نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى (الطويل، 2001). وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدرسة دوراً كبيراً في التأثير على مختلف الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها، ويعتبر الالتزام التنظيمي لدى العاملين من العوامل المهمة واللازمة لتحقيق التطوير والنمو التنظيمي في المنظمات التي يعملون بها.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات العلمية مثل دراسة الكيلاني ومقابلة (٢٠١٤)، إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس جاء متوسطاً، ودراسة الحكيمي (٢٠٠٨) التي أشارت إلى مستوى منخفض للمناخ التنظيمي، في حين أشارت نتائج دراسات أخرى إلى مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي مثل دراسة أمل الزهراني (٢٠١٥) ودراسة شنان (٢٠١٥)

وبناءً على ما سبق من نتائج للدراسات العلمية جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تعرف مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة، والكشف عن الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، والخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية أبعاد المناخ التنظيمي الذي يسود المدارس وانعكاس ذلك على العملية التربوية وعلى التزام المعلمين وظيفياً. ومن المؤمل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، بإعداد أداه تتمتع بالصدق والثبات، يمكن استخدامها في دراسات وأبحاث تربوية أخرى. ومن المؤمل أن تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة السعودية معرفة جديدة في محور المناخ التنظيمي في المدارس.

كما يتوقع أن تساعد هذه الدراسة قادة المدارس في محافظة بيشة في تعرف مستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم مما يساعدهم في تبني سياسات إدارية جديدة من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية. وهذا من شأنه تحسين المناخ التنظيمي في هذه المدارس والارتقاء بصحة العاملين النفسية وبروحهم المعنوية، وينعكس بالتالي إيجاباً على نوعية العمل والخدمات، وقد تساعد نتائج هذه الدراسة القائمين على إدارة التدريب بوزارة التعليم، وإدارات التعليم في تطوير برامج تدريبية تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس

مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي: عرفه الطويل (٢٠٠٦، ١٣٩) بأنه "نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، ويتم تعرف العاملين في النظام على مناخ نظامهم من خلال تجاربهم، وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام، إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم، وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم".

ويعرف المناخ التنظيمي السائد إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المدرسة، وتؤثر على سلوك المعلمين وتفاعلهم داخل المدرسة، ويتم قياس مستوى المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون نتيجة استجابتهم على الأداة التي اعددها الباحث لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

تناولت الدراسة الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع المناخ التنظيمي في أبعاده (الإجراءات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الاتصال وتقنية المعلومات، البيئة التنظيمية).

الحدود البشرية: جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم محافظة بيشة بمراحلها الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ.

الدراسات السابقة:

إجريت عدة دراسات حول المناخ التنظيمي في المدارس منها:

دراسة العيسي (٢٠١٩) التي هدفت إلى تعرف درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظرهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، والاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢٤٨) معلماً، وعينتها من (٢٧٠) معلماً. وأظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظة القنفذة جاء بدرجة كبيرة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

وأجرت أسماء الغامدي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف أبعاد المناخ التنظيمي بمدارس محافظة بلجرشي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٥٩) معلمة وأظهرت النتائج أن درجة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق على جميع أبعاد محور المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة شنان (١٤٣٦) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة المخوة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المدرسي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢١) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى المناخ المدرسي جاء عالياً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور المناخ المدرسي تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة أمل الزهراني (٢٠١٥) فقد هدفت إلى تعرف أهمية دور مديرات المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهن من وجهة نظر المعلمات في منطقة الباحة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٣٣) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لدورهن في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهن من وجهة نظر المعلمات جاءت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل التربوي والخبرة الأطول.

كما أجرت شيخه النبهاني (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف واقع المناخ التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات والمنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (١٥٥) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن واقع المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ووجدت علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

بينما هدفت دراسة لبنى الكيلاني، ومقابلة (2014) إلى تعرف دور مديري المدارس الخاصة في عمان في تحسين المناخ المدرسي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، حيث اختيرت عينة عشوائية بلغت (٢٢٧) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي بصورته الارتباطية. وطور الباحثان أداتين لقياس المناخ التنظيمي، والروح المعنوية، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

وهدف دراسة المعاينة (٢٠١٤) إلى تعرف دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين وطور الباحث أداة الدراسة هي استبانة مكونة من (٧٢) فقرة موزعة على سبع مجالات، وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية تكونت من (137) مشرفاً تربوياً و(٣٧٥) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المشرفين هي: علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم شؤون الطلبة وحاجتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والأقل شؤون

المعلمين ونموهم المهني، كما توصلت إلى أن الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين هي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم شؤون الطلبة وحاجتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيرا شؤون المعلمون ونموهم المهني.

وأجرى جوميز (Gomez, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد نمط المناخ المدرسي (مفتوح-مغلق)، ومدى إدراك تصورات المديرين والمعلمين لواقع المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية في منطقة هيوستن الكبرى ومنطقة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٢) فقرة، كما استخدم المنهج الكمي على عينة من (٤٨) من الإداريين والفنيين والمعلمين من صفوف الروضة إلى الصف الرابع، وكانت النتائج إيجابية على كل بعد من أبعاد المناخ المدرسي، وأن المناخ السائد هو المناخ المفتوح، وأن تصورات المعلمين عن واقع المناخ المدرسي كانت إيجابية.

ودراسة جوف (Gough, 2008)، التي هدفت إلى معرفة وجهات نظر الآباء في المناخ المدرسي لمدارس المدن الأمريكية، من خلال تحليل التقرير الذي أعده مجلس هيئات التعليم في المدن حول المسح الذي أجراه لآراء الآباء في (١٠٠) مقاطعة تعليمية، حيث بلغ عدد الآباء (٢٧٠ ١٢) في (١١٢) مدرسة تشتمل على جميع الصفوف الدراسية، وتناولت استجابات الآباء في المسح شعورهم نحو مدارس أطفالهم هل هي إيجابية أم سلبية، وكيف تؤثر مشاركتهم بشكل عميق في نشاطات المدرسة، وهل تزيد مشاركتهم في تحصيل الطلبة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأظهرت النتائج أن شعور الآباء كان جيدا حول البيئات التعليمية التي وفرتها مدارس أطفالهم، وذكر ٧٥% منهم أن مدرسة أطفالهم آمنة وأن نسبة الأمان أعلاها في المرحلة الابتدائية، وأوسطها في المرحلة المتوسطة، وأقلها في المرحلة الثانوية.

ويلاحظ من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي أن هذه الدراسات أكدت على أهمية المناخ التنظيمي في زيادة فاعلية المدرسة وتحسن أدائها. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مثل دراسة امل الزهراني (٢٠١٥)، وفي

تطبيقها على معلمي المدارس، مثل: دراسة شنان (٢٠١٥)، ودراسة الكيلاني ومقابله (٢٠١٤)، ودراسة الحكيمي (٢٠٠٨).

وتتشابه كذلك في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة أسماء الغامدي (٢٠١٧)، والمعايطة (٢٠١٤)، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في: تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، تحديد منهج الدراسة، والاستفادة من الأدوات البحثية في الدراسات السابقة في بناء أدوات الدراسة الحالية وتحديد مجالاتها.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في جميع المراحل التعليمية للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ في إدارة تعليم بيشة والبالغ عددهم (٤٣٣٣) معلماً (إدارة تعليم بيشة، ١٤٤٠).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) معلماً، وبنسبة مئوية تقدر بـ ٨% من مجتمع الدراسة. والجدول (١) يبين توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والخبرة، والمؤهل العلمي).

جدول (١) توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات

(المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٩٠	٥٤.٠%
	المتوسطة	٨٩	٢٥.٠%
	الثانوية	٧٣	٢١.٠%
سنوات الخبرة	المجموع	٣٥٢	١٠.٠%
	أقل من ١٠ سنوات	٩٤	٢٧.٠%
	١٠ سنوات فأكثر	٢٥٨	٧٣.٠%
المؤهل العلمي	المجموع	٣٥٢	١٠.٠%
	بكالوريوس	292	٨٣.٠%
	أعلى من بكالوريوس	٦٠	١٧.٠%
	المجموع	٣٥٢	١٠.٠%

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً- المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

- متغير المرحلة التعليمية: وله ثلاثة مستويات: الابتدائية، المتوسطة، والثانوية.

- متغير المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس

- متغير سنوات الخبرة: وله فئتان: أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

ثانياً- المتغير التابع: المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة.

أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة الحالية والمتمثلة باستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، بعد استعراض شامل للأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، ومنها: دراسة الغامدي (٢٠١٦)، ودراسة الزهراني (٢٠١٦)، ودراسة شنان (٢٠١٥)، واشتملت الاستبانة على جزئين:

- الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية وتشمل: (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

- والجزء الثاني يهدف إلى قياس مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة، وقد تكون من (٣٤) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. وتم تدرج أداة الدراسة تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم في الجامعات السعودية والعربية، والخبراء في ميدان التربية، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم. وتم حذف فقرة واحدة من مجال الهيكل التنظيمي. وتم تعديل مسمى مجال الاتصال وتكنولوجيا العمل إلى الاتصال وتقنية العمل، وحذف فقرة واحدة من مجال البيئة التنظيمية، وتعديل الصياغة لبعض الفقرات.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية، وتم التحقق من الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٩٧١) وهي قيمة مقبولة وتسمح بإجراء الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

- تم تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة وفق الإجراءات الآتية: .
- تحديد خصائص مجتمع الدراسة، والعينة المستهدفة.
- بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- التحقق من صدق الأداة وثباتها ووضعها في صورتها النهائية.
- الحصول على خطابات تطبيق الأداة (خطاب من إدارة تعليم بيشة).
- توزيع الاداة على افراد العينة، وتجميع الاستبانات وإدخال البيانات في الحاسوب لتحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- كتابة تقرير الدراسة الحالية ، وما يتضمنه من تفسير لنتائجها .ومن ثم تقديم التوصيات.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

أستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحديداً وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين والتي تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.
- واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
- اختبار (ت) Independent Sample t-Test لاختبار الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، والتي تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وللحكم على مستوى المناخ التنظيمي في محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المعيار الآتي:

طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات في التدرج:
 طول الفئة = $(5-1) = 4 = 0.80 \div 5$.

وبذلك يكون معيار الحكم على النحو كالاتي:

جدول (٢) معيار الحكم على استجابة افراد عينة الدراسة

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
قيمة المتوسط الحسابي	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00

نتائج الدراسة مناقشتها وتفسيرها:

أولاً- نتائج السؤال الأول مناقشتها وتفسيرها: ونص على: ما أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٣) الاتي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	الهيكل التنظيمي	4.27	0.87	١	عال جداً
٣	الاتصال وتقنية العمل	4.25	0.86	٢	عال جداً
٤	البيئة التنظيمية	4.18	0.92	٣	عال
١	الاجراءات والممارسات الادارية	3.56	0.52	٤	عال
	الدرجة الكلية	4.04	0.73	-	عال

تشير النتائج الواردة في جدول (٣) أن المتوسط العام لمستوى المناخ التنظيمي جاء عالياً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وقد جاء مجالان بمستوى عال جداً، وهما بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط (٤.٢٧)، وبعد الاتصال وتقنية العمل بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، في حين جاء بعدان بمستوى عال، وهما بعد البيئة التنظيمية بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وبعد الإجراءات والممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٥٦). كما تشير النتائج إلى أن

الانحرافات المعيارية للأبعاد جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس وجهات نظر عينة الدراسة وانسجامها.

وهذه النتيجة قد تعزى إلى ما يشاهده المعلمين في المدارس من دور لقادة المدارس في توفير أجواء مدرسية تتسم بالحيوية والراحة والعلاقات الودية، وتوظيف للتقنية في الممارسات الإدارية، ووجود نظام اتصال فعال بين العاملين، ووجود هيكل تنظيمي يحدد التركيب الداخلي، وأطر للعلاقات السائدة في المدرسة، ويوضح نمط السلطة، واتخاذ القرارات، ويحدد المهام لكل العاملين في المدرسة، ويبين العلاقة بينها وبين الأهداف المطلوب تحقيقها، هيكل تنظيمي يتسم بالبعد عن المركزية، ويزيد من فرص الاتصال والتواصل مع العاملين.

وقد تعود هذه النتيجة إلى نمط القيادة السائد في المدارس والذي يعمل المعلمون في ظلها، والذي يمتاز ممارساته بالتشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين، ووجود ثقة متبادلة وتحمل للمسؤولية في إنجاز العمل للعاملين فيها، وهذا دليل إيجابية مناخها التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة العيسي (٢٠١٩) والتي جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة اسماء الغامدي (٢٠١٧) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة شنان (٢٠١٥) والتي جاءت بدرجة عالية، ودراسة امل الزهراني (٢٠١٥) والتي جاءت بدرجة كبيرة، وتختلف مع نتائج دراسة لبنى لكيلاني ومقابلة (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة الحكيمي (٢٠٠٨) والتي جاءت بدرجة منخفضة.

وقد جاء مجال الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، ومستوى عالٍ جداً. وقد يعزى إلى ادراك قادة المدارس لأهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المدارس وتحقيقها لأهدافها، وأنه يشمل نمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، وأن طبيعة الهيكل التنظيمي، ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن لا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، ويؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات مع الإدارة، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، في حين الهيكل التنظيمي المرن يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع

العاملين على الاجتهاد لتطويره، وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. كما تعود هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس أن الهيكل التنظيمي للمدرسة له تأثير كبير على تحقيق المدرسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، وإنه يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، ويضمن عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، ونوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. كما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس لأثر الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، فالهيكل التنظيمي الجيد يتضمن إسناد مهام محددة وواضحة للفرد من خلال تقسيم العمل، مما يترتب عليه التفاعل المثمر مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها، وتحقيق التعاون والرضا لدى العاملين، بينما على النقيض فإن الهيكل التنظيمي السيئ له تأثير سلبي على المدرسة والعاملين فيها، وأن الهيكل التنظيمي الغير الواضح يؤدي إلى غموض الدور وحدوث حالة من الإرباك والتناقض داخل المدرسة، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العاملين والمدرسة ككل.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الاجراءات والممارسات الادارية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٥٢)، ومستوى عالٍ. وهذه النتيجة تعزى إلى ما يراه المعلمون أفراد عينة الدراسة من إجراءات وقرارات وأوامر وتعليمات يمارسها قادة المدارس لتنظيم العمل، إجراءات تتسم بالمرونة وتخلق جواً من الراحة يدعو إلى الابداع والابتكار. وإلى وجود علاقة ايجابية بين القادة والمعلمين تسهم في زيادة الأداء والثقة المتبادلة. كما تشير إلى وجود إجراءات إدارية تسهم في إقامة علاقات إيجابية مع البيئة الخارجية للمدرسة واستغلال ما فيها من فرص لصالح المدارس. كما تشير هذه النتيجة إلى اجراءات قادة المدارس التي تتميز بالاهتمام بالبعدين العاملين والعمل، العاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم وتخفيف ضغوط العمل عليهم، ومشاركتهم مناسباتهم، والعمل من خلال اتقانه وادائه في الوقت المطلوب والاهتمام بالكم والنوع. إضافة إلى إجراءات قادة المدارس الإدارية التي تتسم بالوضوح والشفافية فيما يتعلق بالاداء والالتزام بتعليمات، وتوزيع العبء الدراسي، والأنشطة المدرسية وغيرها من الأعمال الإدارية، وإجراءات التقييم للأداء، أما وقد جاء هذا المجال في المرتبة الاخيرة فقد يعزى إلى وجود بعض الإجراءات الإدارية التي تتسم بالبيروقراطية والروتين لدى

بعض القادة، أو إلى النمط القيادي المتبع لدى بعض القادة والذي يمتاز بالأوتوقراطية.

وقد تم تناول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي كما يأتي:

أ- النتائج المتعلقة بفقرات بعد الإجراءات والممارسات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد كما في جدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على بعد الاجراءات والممارسات الإدارية مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات قائد مدرستي.....:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يطبق التعليمات الإدارية الواردة من الجهات العليا.	3.69	0.69	١	عالٍ
7	يوضح للمعلمين الأدوار المطلوب منهم أدائها.	3.64	0.74	٢	عالٍ
4	يسهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين خلال أداء أعمالهم.	3.64	0.71	٢	عالٍ
2	يتشاور مع المعلمين لتحسين سير العمل المدرسي.	3.61	0.75	٤	عالٍ
3	يصدر تعليمات واضحة لطرق أداء العمل.	3.56	0.79	٥	عالٍ
8	يفعل الأنظمة واللوائح عند تأدية اي عمل.	3.56	0.79	٥	عالٍ
9	يوضح للمعلمين البيات وأساليب أداء المهام قبل تكليفهم بها	3.52	0.81	٧	عالٍ
5	يضع خططا واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة.	3.48	0.85	٨	عالٍ
6	ينظم الاجتماعات المدرسية وفق جدول أعمال معد مسبقاً.	3.40	0.86	٩	عالٍ
	المتوسط العام لبعد الاجراءات والممارسات الإدارية	3.56	0.52	-	عالٍ

تشير النتائج في جدول (٤) أن المتوسط العام لبعد الاجراءات والممارسات الإدارية بلغ (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٥٢)، ومستوى عالٍ، وان جميع الفقرات وعددها تسع فقرات جاءت بمستوى عالٍ، وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٦٩) - (٣.٤٠)، كما أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متجانسة ومنسجمة حيث جاءت جميع الانحرافات المعيارية أقل من واحد صحيح وتراوحت بين (٠.٨٦) - (٠.٦٩).

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٦٩)، ومستوى عالٍ، ونصت على "يطبق التعليمات الإدارية الواردة من الجهات العليا." وهذا يعزى إلى التزام قادة المدارس بتفعيل التعليمات الواردة من وزارة التعليم وإدارة التعليم وتنفيذها فيما يتعلق بإجراءات العمل وضبط الدوام، وتوزيع البرامج والأعباء، وتفعيل نظام الانضباط المدرسي، وإجراءات صرف الميزانية التشغيلية، وإجراءات تقييم الأداء، لاعتقاد قادة المدارس أن تطبيق النظام في العمل أمراً مهماً، ويؤدي إلى وجود جو من العمل مريح وواضح وشفاف مما يقلل من الصراعات بين العاملين، ويخلق نوعاً من الثقة المتبادلة والطمأنينة لدى العاملين.

وجاءت الفقرة (٧) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، ومستوى عالٍ، ونصت على "يوضح للمعلمين الأدوار المطلوب منهم أدائها." وهذا يعزى إلى يلاحظه المعلمون من إجراءات ممارسات إدارية لقادة المدارس تتمثل في تعريف المعلمين بحقوقهم وواجباتهم وذلك من خلال البلاغات الرسمية سواء الورقية منها، أو الإلكترونية على موقع المدرسة ومن خلال الاجتماعات المدرسية. لأن معرفة المعلم بمتطلبات دوره سيجنبه الوقوع في الأخطاء والابتعاد عن التوتر والخوف، ويهيئ جو يسوده الأمن والطمأنينة، ويجعل الجميع يسعى نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

وجاءت الفقرة (٤) في المرتبة الثالثة وبنفس الرتبة للفقرة (٧) وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٧١) ومستوى عالٍ، ونصت على "يسهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين خلال أداء أعمالهم" وهذا يعزى إلى تقدير قادة المدارس لأهمية حل مشكلات العمل التي تواجه العاملين في أثناء الأداء، لأن وجود مثل هذه المشكلات بدون حل سيولد لدى العاملين اتجاهات سلبية نحو المدرسة والعمل من جهة، وسيؤثر على أدائهم سلباً من جهة أخرى. إضافة إلى أن مبادرة قادة المدارس لحل مشكلات العمل سيولد شعور لدى المعلمين باهتمام قادة المدارس بالعاملين وتحسس مشكلاتهم والتعاون معهم في حلها مما سيولد مناخاً إيجابياً داعماً لهم، ويوجد بيئة مدرسية جاذبة وآمنة.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة، الفقرة (٥)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٨٥) ومستوى عالٍ، ونصت على "يضع خطأً واضحة

لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة" وهذا يشير إلى ما يقوم به قادة المدارس من إجراءات في مجال التخطيط للعمل المدرسي من خلال وضع الخطة التشغيلية للمدرسة، والتي هي جزء من الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى خطة الميزانية التشغيلية. ولإيمانه بأن التخطيط هي الوظيفة الأولى في الإدارة، وأن التخطيط يسهم في زيادة فرص نجاح تحقيق الأهداف، ويساعد في وضع الإجراءات الإدارية لتحقيق ما خطط له.

وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٦) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨٦) ومستوى عالٍ، ونصت على "ينظم الاجتماعات المدرسية وفق جدول أعمال معد مسبقاً". وهذا يشير إلى إدراك قادة المدارس لأهمية إدارة الوقت وتنظيمه، وأيضاً إبلاغ العاملين بجدول الاجتماعات مسبقاً ليتمكنوا من إحضار المطلوب في الاجتماعات، كما أن وجود مواعيد مسبقة للاجتماعات يجعل العاملين قادرين على تنظيم ارتباطاتهم خارج المدرسة، وهذه أمور كلها تخلق جوّاً مريحاً خالياً من التوتر والقلق.

ب- النتائج المتعلقة بفقرات بعد الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما في جدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها

رقم الفقرة	الفقرات قائد مدرستي...	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يحدد للعاملين المهام المنوطة بهم.	4.47	.96	١	عال جداً
12	يلزم منسوبي المدرسة بتأدية أعمالهم وفقاً للوائح والتعليمات المدرسية	4.42	.98	٢	عال جداً
15	يوزع المهام والواجبات على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم.	4.37	1.06	٣	عال جداً
10	يضع هيكل تنظيمي للمدرسة يتصف بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى العاملين.	4.28	1.10	٤	عال جداً
14	يفتح قنوات اتصال مع جميع العاملين لتلقي آرائهم ومقترحاتهم لمواجهة مشكلات العمل.	4.18	1.13	٥	عال
13	يوفر لمنسوبي المدرسة دليلاً تنظيمياً مكتوباً يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم.	3.90	1.22	٦	عال
	المتوسط العام لمجال الهيكل التنظيمي	4.27	0.52	-	عال جداً

تشير النتائج في جدول (٥) أن المتوسط العام لبعد الهيكل التنظيمي بلغ (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٢)، ومستوى عال جداً. وأن (٤) فقرات جاءت بمستوى عال جداً، وتراوحت متوسطاتها بين (٤.٤٧ - ٤.٢٨)، وفقرتان بمستوى عال، ومتوسطاتهما (٤.١٨، ٣.٩٠) على التوالي، كما أن استجابات افراد عينة الدراسة جاءت متباينة على الانحرافات المعيارية حيث جاءت الانحرافات المعيارية بين أقل من واحد صحيح وأكثر من واحد صحيح، وتراوحت بين (١.٢٢ - ٠.٩٦).

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١١) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٩٦) ومستوى عال، ونصت على "يحدد للعاملين المهام المنوطة بهم" وهذا يعزى إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن وصفاً محدداً للأعمال، والمهام المنوطة بالعاملين، وهذا يشير إلى قدرة قادة المدارس على توضيح الأعمال المناطة بكل فرد والواجبات المترتبة على هذه المهام، وضرورة التزام العاملين بتنفيذها وذلك بحكم سلطته.

وجاءت الفقرة (١٢) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، ومستوى عال، ونصت على "يلزم منسوبي المدرسة بتأدية أعمالهم وفقاً للوائح والتعليمات المدرسية" وهذا يعزى إلى أن قادة المدارس يستمدون سلطتهم من خلال التنظيم الجيد للمهام والواجبات والبرامج والبيئة المدرسية ومن ثم علاقاتهم الإيجابية مع العاملين، واخيراً التعليمات والقوانين واللوائح وضرورة تطبيقها لأن التطبيق سيؤدي إلى نوع من الراحة لإنجازهم المطلوب ضمن التعليمات، إضافة إلى أن هناك تعليمات يجب أن يتبعها جميع العاملين في المدرسة، ويجب الالتزام فيها مثل الصرف من الموازنة التشغيلية ضمن التعليمات، ورصد وتوزيع الدرجات المدرسية، وأوقات الدوام الرسمي كلها أمور مطلوب الالتزام بها، ومخالفتها تؤدي إلى وجود مساعلة للمقصرين.

وجاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٧) وانحراف معياري (١.٠٥) ومستوى عال، ونصت على "يوزع المهام والواجبات على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم" وهذا يشير إلى أهمية تنظيم العمل داخل المدرسة من خلال تحديد الأدوار والمهام كل ضمن تخصصه.

وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٤)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤)، وانحراف معياري (١.١٣) ومستوى عال، ونصت على "يفتح قنوات اتصال مع جميع العاملين لتلقى آرائهم ومقترحاتهم لمواجهة مشكلات العمل" وهذا يشير إلى إدراك قادة المدارس لأهمية الاتصال والتواصل في العمل مع جميع العاملين، وتلقى التغذية الراجعة حول الممارسات الإدارية والهيكل التنظيمي وما يحوى من توزيع للمهام ومرونة في العمل وتقسيم له، وطريقة اتخاذ وصنع القرارات. كما أن الاتصال يقرب المسافات بين العاملين ويوجد جو مريح يسوده التعاون والتفاهم. وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٣) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠)، وانحراف معياري (١.٢٢) ومستوى عال، ونصت على "يوفر لمنسوبي المدرسة دليلاً تنظيمياً مكتوباً يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم" وهذا يشير إلى إدراك القادة لضرورة وجود مرجع أو دليل إرشادي يوظفه العاملون في إنجاز المهام المطلوبة منهم وكيفية أدائها، وكذلك تعريفهم بمتطلبات أدوارهم من خلال تعليمات مكتوبة وموجودة بين أيديهم.

ج- النتائج المتعلقة بفقرات بعد الاتصال وتقنية العمل.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد كما في

جدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

عينة الدراسة على بعد الاتصال وتقنية العمل مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها

رقم الفقرة	الفقرات قائد مدرستي...:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	يفعل نظام الاتصال الإلكتروني مع مسؤولي مكتب التعليم.	4.45	0.97	١	عالٍ جداً
17	يطبق نظام اتصال متعدد الاساليب (إلكتروني/ ورقي) في المدرسة.	4.34	1.04	٢	عالٍ جداً
16	يفعل التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية والفنية.	4.33	1.06	٣	عالٍ جداً
20	يعتمد أسلوب الشفافية في نقل المعلومات إلى العاملين.	4.32	1.06	٤	عالٍ جداً
22	يفعل برامج التواصل الإلكتروني في التواصل مع أولياء امور والطلاب.	4.31	1.06	٥	عالٍ جداً
21	يعمل على تحديث دائم للتقنيات التربوية المستخدمة في تحسين الأداء.	4.20	1.11	٦	عالٍ جداً
18	يوظف التقنية في جودة الخدمة البحثية والتدريبية للمعلمين.	4.18	1.13	٧	عالٍ جداً
19	يستخدم التكنولوجيا في ربط اقسام المدرسة كافة ببعضها.	3.91	1.22	٨	عالٍ جداً
	المتوسط العام لبعد الاتصال وتقنية العمل	4.25	0.92	-	عالٍ جداً

تشير النتائج في جدول (٦) أن المتوسط العام لبعء الاتصال وتقنية العمل بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٩٢)، ومستوى عال جداً. وأن فقرات جاءت بمستوى عال جداً، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٤٥ - ٤.٢٠)، وأن فقرتان بمستوى عال ومتوسطاتهما (٤.١٨، ٣.٩١)، كما أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متباينة، حيث جاءت الانحرافات المعيارية بين أقل من واحد صحيح وأكثر من واحد صحيح، وتراوح بين (١.٢٢ - ٠.٩٧).

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٣)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥) وانحراف معياري (٠.٩٧) ومستوى عال جداً، ونصت على " يفعل نظام الاتصال الإلكتروني مع مسؤولي مكتب التعليم" وهذا يشير إلى وعي قادة المدارس لأهمية اختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال، وتوصيل بريد المدرسة إلى مكتب التعليم، مما يسهل إنجاز معاملات المعلمين، ويقلل من تأخر إنجاز طلباتهم ومعاملاتهم ويشعرهم بالراحة من التخلص من الروتين والبيروقراطية في إنجاز المهام.

وجاءت الفقرة (١٧) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤)، وانحراف معياري (١.٠٤)، ومستوى عال جداً، يطبق نظام اتصال متعدد الأساليب (إلكتروني/ ورقي) في المدرسة، وهذا يعزى إلى وعي قادة المدارس بأهمية التنويع في أنظمة الاتصال، حتى يتمكن من مواجهة المتغيرات وتسير الأمور دون تأخير، فقد تحدث انقطاعات كهربائية، أو خلل في النظام الإلكتروني مما يعيق الاتصال الإلكتروني، إضافة إلى أن هناك نوع من الاتصالات تتطلب استخدام احد النوعين، إما للسرعة، أو للسرية لذلك فالتنويع في النظام يساعد قادة المدارس من تحقيق أهدافهم، كما أن استخدام الاتصال الإلكتروني قد يقلل من الأعباء على المعلمين مما يشعرهم بالراحة، وعدم التوتر من الأعباء الورقية والأعمال المكتبية اليدوية.

وجاءت الفقرة (١٦) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٦) ومستوى عال جداً، ونصت على " يفعل التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية والفنية" وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون من دور لقادة المدارس في توظيف التقنية في الأعمال الإدارية مثل عمل البرامج والخطط المدرسية، وتوظيفها في مجال رصد موجودات المدرسة من الأثاث واللوازم، وفي الأعمال

الفنية توظيفها في رصد درجات الطلاب، وتقييم الأداء، واستراتيجيات التدريس من خلال حث المعلمين على توظيف التقنيات في عمليات التعلم والتعليم. وهذا بدوره يهيئ جو مريح للإدارة، ويقلل من ضغط الوقت والأعمال الكتابية الورقية. وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٨)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، وانحراف معياري (١.١٣) ومستوى عال، ونصت على "يوظف التقنية في جودة الخدمة البحثية والتدريبية للمعلمين". وهذا يشير إلى دور قادة المدارس في حث المعلمين على توظيف الشبكة العنكبوتية في عمليات البحث والاستقصاء، إضافة إلى توظيف الأجهزة الحاسوبية في المدرسة لتدريب المعلمين على كيفية توظيف التقنيات في عمليات التدريس، وتدريبهم على برامج تعليمية مثل برنامج انتل التعليم للمستقبل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١٩) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، وانحراف معياري (١.٢٢) ومستوى عال، ونصت على "يستخدم التكنولوجيا في ربط أقسام المدرسة كافة ببعضها، وهذه النتيجة تشير إلى جهد قادة المدارس في ربط المكتبة والمختبرات، والمشغل مع الإدارة إلكترونياً، وكذلك الأجهزة الحاسوبية في غرفة المعلمين، ووكيل المدرسة ليتمكن من الاطلاع على سير العمل والإنجازات واختصار الوقت، وزيادة التواصل مع العاملين في المدرسة.

د- النتائج المتعلقة بقرارات بعد البيئة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات البعد كما في جدول (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

عينة الدراسة على بعد البيئة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات قائد مدرستي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	يوفر مناخ عمل يتسم بالتعاون الإيجابي بين العاملين.	4.36	1.04	١	عال جدا
29	يتسم تعامله مع العاملين بالعدالة.	4.34	1.09	٢	عال جدا
26	يوفر جو مدرسي مشجع من أجل الإبداع في طرائق الأداء.	4.30	1.08	٣	عال جدا
28	يهيئ مناخاً تنظيمياً داخل المدرسة يتسم بالحرية في طرح الأفكار ومناقشتها.	4.24	1.11	٤	عال جدا
31	يوفر الإمكانيات اللازمة لتطوير البيئة التنظيمية المحفزة للأداء.	4.15	1.13	٥	عال
24	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	4.15	1.13	٥	عال
30	يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين المبدعين.	4.13	1.17	٧	عال

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات قائد مدرستي:	رقم الفقرة
عالٍ	٨	1.17	4.07	يضع برامج تطويرية لمساعدة العاملين على مواكبة المستجدات التربوية.	27
عالٍ	٩	1.21	3.93	يعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة إبداعية في المدرسة.	32
عال	-	0.85	4.18	المتوسط العام لبعده البيئة التنظيمية	

تشير النتائج في جدول (٧٦) أن المتوسط العام لبعده البيئة التنظيمية بلغ (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٨٥)، ومستوى عال. وأن (٤) فقرات جاءت بمستوى عال جداً، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٣٦ - ٤.٢٤)، و (٥) فقرات بمستوى عال، وتراوح متوسطاتها بين (٤.١٥ - ٣.٩٣)، كما أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت غير منسجمة حيث جاءت كلها أكثر من واحد صحيح، وتراوح بين (١.٢١ - ١.٠٤).

وقد جاءت أعلى الفقرات على النحو الآتي: الفقرة (٢٥) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٤) ومستوى عال جداً، ونصت على "توفر مناخ عمل يتسم بالتعاون الإيجابي بين العاملين" وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون من ممارسات لقادة المدارس تتسم بالتعاون الإيجابي بين الإدارة المعلمين في تنفيذ المهام المدرسية، وما يقوم به القادة من تشكيل لجان مدرسية تعمل بروح الفريق لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .

وجاءت الفقرة (٢٩) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤)، وانحراف معياري (١.٠٩)، ومستوى عال جداً، ونصت على " يتسم تعامله مع العاملين بالعدالة" وهذا يعزى إلى ما يلاحظه المعلمون من إجراءات وممارسات لقادة المدارس تتسم بالعدل والانصاف في التعامل مع العاملين في المدرسة دون تحيز أو محاباة، والعدالة في توزيع الجوائز والحوافز على الطلاب دون تمييز أو تحيز، والعدالة في الترشيح للدورات، والبرامج التطويرية للمعلمين دون تحيز أو محاباة لفئة دون أخرى.

وجاءت الفقرة (٢٦) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠) وانحراف معياري (١.٠٨) ومستوى عال جداً، ونصت على " يوفر جواً مدرسياً مشجعاً من أجل الإبداع في طرائق الأداء" وهذا يعزى إلى ما يقوم به قادة المدارس من جهد

فى إيجاد أجواء مريحة فى المدرسة للمعلمين من مكاتب واجهزة حاسوبية، ومقصف، ودورات مياه نظيفة، وتوفير بعض المسطحات الخضراء فى بعض المدارس، ووجود اجراءات تتسم بالبساطة والوضوح، وتقبل اراء المعلمين واقتراحاتهم، وتنمية مهنية للمعلمين، وشجيع المبادرات الابداعية من المعلمين والطلاب وصولا إلى تحقيق التميز القيادى للمدرسة.

وفى المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٧)، بمتوسط حسابى بلغ (٤٠٠٧)، وانحراف معيارى (١٠١٧) ومستوى عال، ونصت على "يضع برامج تطويرية لمساعدة العاملين على مواكبة المستجدات التربوية الجديدة." وهذا يعزى إلى ما يلاحظه المعلمون من جهد لقادة المدارس فى تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من خلال توفير البرمجيات الإلكترونية التى تمكن المعلمين من الاطلاع على تجارب محلية وعالمية فى مجال التدريس والتقويم وعرض بعض الحصص المتلفزة على المعلمين ومناقشتها من خلال اللقاءات والاجتماعات المدرسية، ووضع برامج تدريبية للمعلمين تلبي حاجاتهم بالتعاون مع ادارة التدريب فى ادارة التعليم.

وفى المرتبة الاخيرة الفقرة (٣٢) بمتوسط حسابى بلغ (٣٠٩٣)، وانحراف معيارى (١٠٢٠) ومستوى عال، ونصت على " يعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلى فى تنفيذ أنشطة إبداعية فى المدرسة " وهذا يشير إلى جهد قادة المدارس فى توثيق العلاقة مع المجتمع المحلى وحمل شراكة مجتمعية تحفز على الأبداع والابتكار. والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلى فى تقديم الجوائز للطلاب المتوقين والمبدعين، والاستفادة من مواهب وخبرات المؤسسات فى تدريب الطلاب والعاملين على المبادرات الإبداعية فى المدرسة.

ثانياً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى ومناقشتها:

والذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي فى مدارس محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي وعلى النحو التالي:

أ: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين جدول (٨٧).

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لاستجابات افراد عينة الدراسة

على مستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

اختبارات		أعلى من بكالوريوس		بكالوريوس		الأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*.008	2.656	.56	3.40	50	3.59	الإجراءات والممارسات الإدارية
*.000	3.523	.95	3.91	.84	4.34	الهيكل التنظيمي
*.002	3.180	1.02	3.93	.81	4.32	الاتصال وتقنية العمل
*.002	3.069	1.01	3.85	.89	4.25	البيئة التنظيمية
*.001	3.371	.82	3.75	.69	4.10	الدرجة الكلية

تشير النتائج في جدول (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة تقدير افراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وقد يعزى هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظة ببشة إيجابي من ناحية الممارسات القيادية، والهيكل التنظيمي، وتوظيف التقنيات، والبيئة التنظيمية. في حين أن فئة الدراسات العليا (أعلى من بكالوريوس) يرون أن على قادة المدارس أن يبذلوا مزيداً من الجهد في تحسين المناخ التنظيمي السائد في المدارس وأن الإجراءات والممارسات الإدارية توظيف التقنيات وتنظيم الهيكل التنظيمي في المدرسة وتنظيم البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ما تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير وذلك بحكم اطلاعهم من خلال دراساتهم العليا على نماذج وأبحاث محلية وعالمية في مجال تحسين المناخ التنظيمي في المدارس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحيز فئة البكالوريوس بحكم أن عددهم هو الأكثر في عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أمل الزهراني (٢٠١٥) والتي أشارت إلى وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي لصالح المؤهل التربوي، ومع دراسة الحكيمي (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح فئة الدبلوم، وتختلف مع نتائج دراسة ونتائج دراسة العيسي (٢٠١٩)، ودراسة أسماء الغامدي (٢٠١٧)، ودراسة شنان (٢٠١٥) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين جدول (٩).

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لاستجابات

عينة الدراسة على أبعاد المناخ التنظيمي

الابعاد	أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر		اختبار ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الإجراءات والإجراءات الإدارية	3.61	.46	3.54	.54	.993	.322
الهيكل التنظيمي	4.32	.84	4.25	.88	.670	.503
الاتصال وتقنية العمل	4.21	.92	4.26	.84	.473	.637
البيئة التنظيمية	4.17	.95	4.19	.91	.199	.842
الدرجة الكلية	4.05	.72	4.04	.73	.138	.890

تشير النتائج في جدول (٩) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الأبعاد والدرجة الكلية، وربما يعزى هذا إلى أن جميع المعلمين وبغض النظر عن خبراتهم ملازمين لقادة المدارس، وبالتالي يلاحظون جهود قادة المدارس في توفير مناخ مدرسي إيجابي من خلال تحسين الممارسات الإدارية والاجتهاد في توظيف التقنيات في العمل والاتصال والتواصل مع العاملين بأكثر من وسيلة، وتصميم هيكل تنظيمي للمدرسة يراعي التخصص والمؤهل العلمي والمهام الموكلة لكل شخص ويوضح نمط السلطة، واتخاذ القرارات.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة اسماء الغامدي (٢٠١٧)، ودراسة شنان(2015)، ودراسة شيخه النبھاني(٢٠١٤)، والتي أظهرت نتائج جميعها عدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف مع نتائج أمل الزهراني(2015) والتي أظهرت وجود فروق تبعا لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، ومع دراسة الحكيمي(٢٠٠٨)، والتي أشارت لوجود فروق لصالح الخبرة الاطول.

ج: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي وذلك على النحو الآتي:

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

م	المراحل التعليمية		الابتدائية (١٩٠)		المتوسطة (٨٩)		الثانوية (٧٣)		الدرجة الكلية (٣٥٢)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	3.61	0.52	3.53	0.49	3.48	0.53	3.56	0.52	الاجراءات والممارسات الادارية	
٢	4.38	0.82	4.20	0.90	4.06	0.93	4.27	0.87	الهيكل التنظيمي	
٣	4.33	0.82	4.18	0.89	4.12	0.92	4.25	0.86	الاتصال وتقنية العمل	
٤	4.25	0.92	4.20	0.85	3.97	1.00	4.18	0.92	البيئة التنظيمية	
	4.11	0.71	4.01	0.70	3.89	0.77	4.04	0.73	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (١٠) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في جدول (١١) الآتي.

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ابعاد محور المناخ التنظيمي تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاجراءات الممارسات الادارية	بين المجموعات	1.078	2	.539	1.988	.139
	داخل المجموعات	94.605	349	.271		
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.958	2	2.979	3.951	.020
	داخل المجموعات	263.167	349	.754		
الاتصال وتقنية العمل	بين المجموعات	2.782	2	1.391	1.857	.158
	داخل المجموعات	61.363	349	.749		
البيئة التنظيمية	بين المجموعات	4.276	2	2.138	2.503	.083
	داخل المجموعات	298.079	349	.854		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.902	2	1.451	2.744	.066
	داخل المجموعات	184.585	349	.529		

تشير النتائج في جدول (١١) إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة ببشة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع الأبعاد والدرجة الكلية، ما عدا بعد (الهيكل التنظيمي) حيث بلغت قيمة ف (3.951) ومستوى الدلالة (٠.٠٢٠). وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما في جدول (١٢).

جدول (١٢) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

لبعد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

الفئات	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابتدائية (4.38)	-	-	*٠.٠٢٨
المتوسطة (4.20)	-	-	
الثانوية (4.06)	-	-	-
الدرجة الكلية (4.27)	-	--	-

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية وقد جاءت الفروق لصالح المرحلة الابتدائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة المرحلة الابتدائية (٤.٣٨) وفئة المرحلة الثانوية (٤.٠٦) ومستوى الدلالة (٠.٠٢٨) وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين في المرحلة الابتدائية لديهم شعور بأن مستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم أكثر إيجابية نتيجة جهود

قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية داعمة ومؤثرة وجاذبة تتناسب وطبيعة المرحلة وخصائصها.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة العيسى (٢٠١٩)، ومع نتائج دراسة اسماء الغامدى (٢٠١٧)، ومع نتائج دراسة شنان (٢٠١٥)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي.
- تعزيز قادة المدارس من قبل إدارة التعليم لدورهم في توفير مناخ تنظيمي ايجابي في مدارسهم.
- أن يعمل قادة المدارس على وضع خطط عملية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في المدرسة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠٠٣). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحكيمي، عبد الحكيم(٢٠٠٨). المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدينة تعز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رياح، سليمان عوض الله(٢٠٠٨). دور مديري المدارس في محافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرفاعي، جاسر محمد (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان الأردن.
- الزهراني، امل سعد(٢٠١٥). دور مديرات المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهن من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الباحة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية.
- السعود، راتب سلامة(٢٠٠٩). انماط السلوك الاداري لمديري المدارس العامة في الاردن وفقا لنظرية رينس ليكرت نظام(١- ٤). وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، ٥(٥)، ٤٥ - ٦٨.
- السكران، ناصر محمد(٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشيخ علي، عائشة أحمد (2003). المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- شنان، عبد الرحمن (٢٠١٥). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي بمحافظة المخواة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة، السعودية.
- صادق، حصة محمد، والمعاضدي، فاطمة يوسف (٢٠٠١). أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات . مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
- صليحة، شامي (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- الظفيري، ياسمين هباد (2010). مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العضايلة، علي محمد(١٩٩٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، ١٠(٦)، ٣٢-١٣.
- عويسات، مجدي (٢٠٠٦). الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي. القدس: المركز الفلسطيني للإرشاد.
- عيد، فاطمة (٢٠٠٣). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادات في تغير وتطوير البرامج والأنشطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٣ (٤)، ٤٥ - ٦٨.
- العيسي، عوضه بن عوضه (٢٠١٩). درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.
- الغامدي، أسماء احمد(٢٠١٧). المناخ التنظيمي بمدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006): الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. (ط ٢)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القطامنة، منار إبراهيم، (٢٠٠٠): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.
- الكيلاوي، لبنى، ومقابلة، عاطف (٢٠١٤). دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيم وعلاقته بالروح المعنوية لمعلمهم في محافظة العاصمة عمان . مجلة العلوم التربوية، الأردن ٤١ (١)، ٤٦ - ٦٠
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٤). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢ (٥)، ٣٠٥ - ٣٤٨
- النبهاني، شيخة سالم (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Gough, D. (2008). Special Report: School Climate: Urban Parents' View. *Educational leadership*, ٦٦(1), 89-91.
- Gomis, J. (2012). *School Climate: Principal and Teacher's Perception*. (Unpublished Ph.D. Thesis), University of St. Thomas, Minnesota, UAE
- Halpin, W., & Croft, D. (1966). *The organizational climate of schools*. Chicago, IL: Midwest administration center of the University of Chicago.