



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنطرة في صنع  
القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من  
وجهة نظرهم**

إعداد

**الباحث / عوضه بن عوض محمد العيسي**

إشراف

**د/عبد الواحد سعود الزهراني**

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد السادس - جزء ثاني - يونيه ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، وكان مجتمع الدراسة ( ٢٢٤٨ ) وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) معلماً ، واستخدم استبانة للدراسة مكونة من ( ٦٨ ) فقرة موزعة على محورين المحور الأول يحتوى على ٤ مجالات ( القرارات المتعلقة بالتخطيط ، القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية ، القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي ، القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة ) المحور الثانى يحتوى على ٥ مجالات ( المناخ المفتوح ، المناخ العائلي ، المناخ الأبوي ، المناخ المغلق ، المناخ الذاتي) ، وأظهرت النتائج تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس القنفذة جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري(٠.٠٩) ، ومستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٦١ ) وانحراف معياري(٠.٤٩) ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، كما أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنفذة لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة أعلى من بكالوريوس ، كما تبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ $\alpha$ ) بين تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة صنع القرارات المدرسية لما لها من أثر على تحسن مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين .

## Abstract

The study aimed at revealing the correlation between degree of participation of teachers of Al Qunfudah governorate schools in school decision making and the level of organizational climate among teachers. The researcher used the descriptive approach addressing for route flooding on, the study sample consisted of (277) teachers, a questionnaire was used for the study consisting of (68) paragraphs distributed over nine areas (Decisions on planning, decisions on school activities, decisions on student counseling, decisions on the physical environment of the school, open climate, family climate, parental climate, closed climate, self-climate), the results showed that the implementation of school decision-making in the schools of Qunfudah came to a great extent with an average of (3.73) and a standard deviation (0.09), The level of the organizational climate was very high with an average of ( 3.61) and a standard deviation of ( 0.49), there were statistically significant differences at the level of function ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of responses of members of the study sample to the degree of implementation of school decision-making in the schools of Qunfudah governorate according to the variable of the educational stages, there were statistically significant differences at the level of function ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the degree of responses of the sample members of the study to the degree of decision-making in schools in the province of Qunfudh to the variable of scientific qualification In favor of a higher category of Bachelor, there were no statistically significant differences at the level of function ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of responses of members of the study sample to the reality of the organizational climate in the schools of Qunfudah governorate according to the variable of the scientific qualification, The results showed a statistically significant correlation at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the implementation of the teachers of schools in the province of Qunfudah making school decisions and the level of organizational climate In the light of the results, the study recommends the continuation of the implementation of school decision-making teachers in Qunfudah because of their impact on the improvement of the organizational climate of teachers.

## مقدمة:

تشكل عملية اتخاذ القرارات محور الأنشطة في المؤسسات على اختلاف أنواعها فهي من أهم ما يمارسه المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية، وهي ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم.

إن عملية صنع واتخاذ القرارات هي عملية جماعية، وإن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، كما أن جودة القرارات التي يتم اتخاذها في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها العاملين لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة (حسين، ٢٠٠٥، ١٣).

إن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في تحسين نوعيته، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إغائه، أو تعديله بعد فترة وجيزة، كما أنها تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره (كنعان، ٢٣٥، ٢٠٠٣).

وترتبط القرارات المدرسية بنمط العلاقات التي تسود أجواء المدرسة، والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف التي تتوخاها، نتيجة لعملية تفاعل الجهود البشرية فيها، وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة، كما يتحدد المناخ المدرسي أيضاً من خلال البعد القانوني الذي يحكم سير العمل ومن خلال نمط التواصل والتفاعل السائد بين العاملين في أثناء سعيهم لممارسة أدوارهم لتحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على التميز والإبداع في الأداء.

ويعتبر المناخ المدرسي وجو العمل في المدرسة متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء المدرسة، وفي شعور الأفراد بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساهمهم لإنجاز متطلبات أدوارهم (الطويل، ٢٠٠٦، ١٣٧)، ويرتبط المناخ التنظيمي ارتباطاً إيجابياً بفعالية المدرسة والتحصيـل الدراسي، حيث يلعب دوراً واضحاً في دفع المعلم والمدير وجميع العاملين للعمل بكل حماسة ونشاط وحيوية، ويعزز الشعور بالانتماء والإخلاص وتقدير وتحقيق الذات لدى جميع الأطراف في المدرسة (Freiberg, 1998, 23).

ويلعب المناخ التنظيمي دور في تنمية أداء المعلمين وزيادة التحصيل الدراسي، ومثانة العلاقة بين المدير والمعلمين وبقية العاملين بالمدرسة من الطلبة وغيرهم، وصحة المعلمين النفسية واتجاههم نحو المدرسة، وعلاقة المعلمين بعضهم ببعض، وتفاعل الطلبة مع المعلمين، وسيادة روح العمل الجماعي، وصناعة القرار، وزيادة الثقة واحترام الرأي وإبداء حرية التعبير عن الرأي بين العاملين ويسهم المناخ التنظيمي في تحديد درجة إنتاجية المؤسسة، والتحصيل الدراسي للطلبة ونسبة غياب وحضور وتسرب الطلبة وسلوك الطلبة وحل كثير من المشكلات في المدارس (العتيبي، ٣٤٧، ٢٠٠٠).

ويؤثر مدير المدرسة ويتأثر بالمناخ التنظيمي داخل مدرسته، وكل قرار يتخذه ينعكس سلبياً أو إيجاباً على مناخها التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه القرشي (٢٠٠٧، ٣٠٤، ١٤٣١) حيث بينت وجود مناخ لكل مستوى إداري، وإن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه. وهذا يدل على مدى تأثير القائد على مناخ المنظمة ككل.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحتل مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية درجة عالية من الأهمية، وهذا ما أكدته نتائج دراسات كل من: السفيناني (٢٠١٢)، وحرز الله (٢٠٠٧)، والأشهب (٢٠٠١)، حيث أشارت إلى أن اتخاذ القرارات المدرسية يتطلب إشراك كل من لهم صلة بهذه القرارات من المعلمين، لأن مشاركتهم تعمل على رفع الروح المعنوية، لديهم، وتساعد على بناء علاقات طيبة بينهم وبين المديرين، وإن عدم المشاركة في صنع القرارات المدرسية يؤثر سلبياً على هذه القرارات وتطبيقها، وقد أشارت بعض الدراسات على أن هناك ضعفاً في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية مثل دراسة النوح (٢٠١٢) ودراسة السفيناني (٢٠١٢)، كما يرى الحربي (٢٠٠٦) أن بعض المدارس بالمملكة العربية السعودية ما زالت تعمل في ظل ثقافة تقليدية في اتخاذ القرارات على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير المدرسة، كما لاحظ الباحث من خلال عمله كمعلم تفرد بعض الإدارات المدرسية في اتخاذ القرارات دون إشراك العاملين مما يؤدي إلى إيجاد جو ومناخ سلبي في المدرسة وتتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .

ويتلخص ذلك في السؤال الرئيس التالي : ما العلاقة بين مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في اتخاذ القرارات المدرسية والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- س١: ما درجة مشاركة معلمي مدارس القنفذة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظرهم؟
- س٢: ما نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين ؟
- س٣: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية ونمط المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية
- التعرف على نمط المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المشاركة في صنع القرارات المدرسية والمناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظة القنفذة .

## - الدراسات السابقة

## اولاً: الدراسات التي تناولت صنع القرار

اجرى الزهراني(١٤٣٨) دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة الشفافية لدى قادة مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظر المعلمين واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي محافظة المخوة وعددهم (٢٩٨٤)، وعينتها من(٣٧٢) معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واستخدم عدد من الاساليب الاحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفية للمقارنات البعدية، وظهرت النتائج ان درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي كانت كبيرة ووجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.

ودراسة فاطمة الغامدي(١٤٣٨) التي هدف تعرف الى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بدرجة المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات منطقة الباحة وبالبلغ عددهم (٣٧٩٩)، وتكونت عينتها من(١٠٣٩) معلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وعدد من الاساليب الاحصائية منها المتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي، وظهرت النتائج وجود درجة كبيرة من المشاركة في صنع القرار.

دراسة بركات، صبيرة، وتفاحة (٢٠١٥) التي تهدف إلى تعرف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في سوريا في اتخاذ القرارات المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (٣٧١) معلماً ومعلمة من المجتمع الكلي وبالبلغ (١٠٨٧٧) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وعدد من الاساليب الاحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي واختبار شيفية للمقارنات البعدية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية إنَّ درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية درجة عالية، ولا تختلف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغير الجنس، وتختلف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغيري الخبرة لصالح الخبرة ١٥ سنة فأكثر والمؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا.

دراسة جاسمين اولقا، وجورجيس (Jasmin-Olga & Georgios, 2013) التي هدفت إلى تعرف درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار في المجالات المختلفة في المدارس الابتدائية اليونانية . واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لتقييم مشاركة المعلمين الفعلية

والمرجوة في ثلاثة مجالات في صنع القرار هي: الكفاءة الذاتية، وجو المدرسة، والرضا الوظيفي. وقد تم جمع البيانات من (143) معلماً من المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية الواقعة في مناطق مختلفة في اليونان، وأظهرت النتائج مشاركة عالية جداً للمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا الطلاب، والمعلمين ومستويات منخفضة من المشاركة في القرارات الإدارية.

وأجرى سامكنج (Samkange، 2012) دراسة هدفت إلى تحديد مدى مشاركة المعلمون في المدارس في صنع القرارات المدرسية في مختلف المجالات في مقاطعة شيكو في زمبابوي. وكان الاستبيان الأداة الرئيسية المستخدمة في الدراسة. وكذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (7) مدراء و(37) معلماً تم اختيارهم عشوائياً. واستخدم المتوسطات الحسابية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي في المعالجات الإحصائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار جاءت عالية في بعض الجوانب مثل: المناهج الدراسية، وتخطيط الدرس، إعداد وعرض وتفسير المنهج، وتنظيم وظائف المدرسة، في حين كانت مشاركتهم قليلة في الأمور المالية والتمويل.

دراسة حرز الله (2007) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، استخدم الاستبانة في جمع البيانات، والمنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة المكون من (4640) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ووظف الباحث عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير الجنس، أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأطول.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي

أجرت لمية سادات (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد العلاقة بين التي تربط بين المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الحقوق بجامعة زيان عاشور بالجلفة في الجزائر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والبالغ عددها (106) أستاذ، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة والبالغ عددها (53) فرداً من مجموع المجتمع الأصلي، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام الجداول الإحصائية باستخدام التكرارات والنسبة المئوية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج كان من أهمها: أن معظم أفراد المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة هم عمال ذو مستوى تعليمي أكاديمي عالي، وقد عبروا عن عدم رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، وبالنسبة بين الإدارة والأساتذة فقد لوحظ وجود بعض عدم التوافق وغياب الرضا العام عند العمال بنسبة قليلة عن بقية العمال الآخرين الذين يعبرون بشعور عام وارتياح كبير في العلاقة بين الإدارة والعمال، وأنها تخلق جو من العمل والأخوة من خلال علاقات الصداقة، والاتصال بين الجانبين.

وأجرت رحيمة زكري(٢٠١٦) هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزريبان القنطرة ببيسكرة في الجزائر في مستوى أداء المورد البشري فيها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن الزريبان القنطرة- بسكرة والبالغ عددهم (١٤٤) عامل، أما عينة الدراسة فبلغ عددهم (٥٤) فرداً تم اختيارهم عشوائية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، واستخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدمت كذلك المتوسطات الحسابية والتكرارات وتحليل التباين للانحدار، الانحدار البسيط، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، واختبار T ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزريبان القنطرة- بسكرة ، ومستوى جيد جداً أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزريبان القنطرة- بسكرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزريبان القنطرة- بسكرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ووجود فروق حول مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وأجرى البقمي(١٤٣٨) دراسة هدفت الى التعرف على درجة المناخ المدرسي السائد بمحافظة تربة وعلاقته بأداء مديري المدارس من وجهة نظرهم. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي محافظة تربة وعددهم (٦٣٠) معلماً، وعينتها من (٢٥٢) معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وعدد من الاساليب الاحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفية، ومعامل ارتباط بيرسون وظهرت التقديرات ان درجة المناخ المدرسي السائد بمحافظة تربة كبيرة، وظهرت وجود فروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية والمتوسطة، وفروق تبعا لمتغير الخبرة لصالح اقل من ١٠ سنوات.

## منهج الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته الارتباطية وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة واستلثها.



## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القنفذة والبالغ عددهم (٢٢٤٨) معلماً حسب إحصائيات إدارة التعليم لمحافظة القنفذة للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠ (إدارة تعليم القنفذة، ١٤٣٩هـ)، موزعين حسب مكتب التعليم والمرحلة التعليمية كما في الجدول (١) الآتي.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمكتب التعليم والمرحلة التعليمية

النسبة	العدد	المرحلة التعليمية			مكتب التعليم
		الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
٣١.٥%	٧٠٩	٧٨	٢٠٣	٤٢٨	القنفذة
٢٥.٨%	٥٧٩	١٢٤	١٣٥	٣٢٠	القوز
١٨.٥%	٤١٦	١٠٦	٩٥	٢١٥	حلي
٢٤.٢%	٥٤٤	١١٦	١٤٧	٢٨١	المظيف
١٠٠%	٢٢٤٨	٤٢٤	٥٨٠	١٢٤٤	المجموع
--	%١٠٠	%١٨.٩	%٢٥.٨	%٥٥.٣	النسبة المئوية

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من ٢٢٤٨ بعد استثناء العينة الاستطلاعية وقوامها ٣٠ معلماً

## متغيرات الدراسة :

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً : المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

المرحلة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات: ( الابتدائية، المتوسطة، الثانوية )

سنوات الخبرة: ولها مستويان: ( ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات )

المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس فاقل، أعلى من بكالوريوس.

المتغير المستقل: درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية

المتغير التابع: نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس.

## أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة في محور المشاركة في صنع القرار مثل دراسة بركات، صبيبة، وتفاحة (٢٠١٥)، ودراسة فاطمة الغامدي (١٤٣٨) ودراسة حنان العمري (١٤٣٧)، وفي محور المناخ التنظيمي دراسة حجية والحراشة (٢٠١٢) ودراسة المرفج (١٤٣٤)، ودراسة امل الزهراني (١٤٣٧) قام لباحث ببناء استبيان اشتمل على ثلاثة أجزاء: الأول تناول المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

**والجزء الثاني:** تناول الفقرات المتعلقة بدرجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صناعة القرارات المدرسية وفق المجالات الآتية:

- شؤون الطلاب

- شؤون المعلمين

- المجتمع المحلي

**والجزء الثالث:** تناول الفقرات المتعلقة بنمط المناخ التنظيمي السائد، وسيعتمد الباحث مقياس كرفت وهالين لقياس نمط المناخ المدرسي والذي تناول خمسة انماط للمناخ التنظيمي في المدرسة هي (المناخ المفتوح - المناخ الذاتي - المناخ العائلي - المناخ الأبوي - المناخ المغلق)

**صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة وفق الآتي:

## أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة و المناهج وطرق التدريس، في الجامعات السعودية ، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.

## ب - صدق البناء الداخلي:

سيتم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة (معامل ارتباط بيرسون). عن طريق توزيع الأداة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) معلم من أفراد مجتمع الدراسة، وخارج عينة البحث ، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في الجدول الآتي:

جدول ( ٢ ) معاملات ارتباط فقرات الاداة مع مجالات محور المشاركة في صنع القرارات المدرسية الذي تنتمي اليه الفقرة

القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة		القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي		القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية		القرارات المتعلقة بالتخطيط	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠.٨٧	١	*٠.٨٧	١	*٠.٦٤	١	*٠.٩٤	١
*٠.٧٢	٢	*٠.٧٢	٢	*٠.٨٥	٢	*٠.٩٠	٢
*٠.٩١	٣	*٠.٩١	٣	*٠.٩٥	٣	*٠.٩٤	٣
*٠.٨٨	٤	*٠.٨٨	٤	*٠.٩٤	٤	*٠.٨١	٤
*٠.٩١	٥	*٠.٩١	٥	*٠.٨٦	٥	*٠.٦٤	٥
*٠.٩٢	٦	*٠.٩٢	٦	*٠.٨٢	٦	*٠.٠٠٨٩	٦
		*٠.٩٥	٧	*٠.٧٧	٧	*٠.٩٤	٧
		*٠.٩٦	٨			*٠.٧٩	٨
		*٠.٧٢	٩				
		*٠.٩٥	١٠				
		*٠.٨٧	١١				

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $\alpha = ٠.٠٥ = ٠.٤٤$

تشير النتائج الواردة في الجدول ( ٢ ) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين ( ٠.٦٤ - ٠.٩٦ ) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = ٠.٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه .

جدول ( ٣ ) معاملات ارتباط فقرات الأداة مع مجالات محور المناخ التنظيمي  
الذي تنتمي إليه الفقرة

المناخ المفتوح		المناخ العائلي		المناخ الأبوي		المناخ المغلق		المناخ الذاتي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠.٩٥	١	*٠.٩٧	١	*٠.٩٨	١	*٠.٩٣	١	*٠.٩٦	١
*٠.٩٠	٢	*٠.٩٤	٢	*٠.٩٠	٢	*٠.٨٤	٢	*٠.٨٣	٢
*٠.٩٥	٣	*٠.٨٤	٣	*٠.٩٢	٣	*٠.٩٣	٣	*٠.٩٢	٣
*٠.٧٩	٤	*٠.٨٣	٤	*٠.٨٩	٤	*٠.٧١	٤	*٠.٩٤	٤
*٠.٦١	٥	*٠.٧٦	٥	*٠.٩٧	٥	*٠.٨٤	٥	*٠.٨٨	٥
*٠.٩٥	٦	*٠.٥٨	٦	*٠.٩٥	٦	*٠.٩٢	٦		
*٠.٩٥	٧	*٠.٩٧	٧			*٠.٨٦	٧		
*٠.٧٩	٨					*٠.٩٣	٨		
*٠.٥٦	٩								
*٠.٩٣ *٠.٩٧	١٠								

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $\alpha = ٠.٠٥ = ٠.٤٤$

تشير النتائج الواردة في الجدول ( ٣ ) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين ( ٠.٥٦ - ٠.٩٧ ) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = ٠.٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائية بالمجال الذي تنتمي إليه .

ثبات الأداة :

تم التأكد من ثبات الأداة ، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق الداخلي(ألفا كرونباخ) كما في الجدول(٤) الآتي:

جدول ( ٤ ) معاملات ثبات مجالات محور المشاركة في صنع القرارات المدرسية

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	القرارات المتعلقة بالتخطيط	*.٠٩٦	*.٠٩٧
٢	القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية	*.٠٩٦	*.٠٩٦
٣	القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي	*.٠٩٦	*.٠٩٦
٤	القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة	*.٠٨٥	*.٠٨٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $0.05 = 0.44$

تشير النتائج في الجدول ( ٤ ) ان معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ انحصر بين (  $0.86 - 0.97$  ) وبطريقة التجزئة النصفية انحصر ما بين (  $0.85 - 0.96$  ) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراءات الدراسة.

وتم التأكد من ثبات مجالات محور المناخ التنظيمي ، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في الجدول (٥) الاتي:

جدول ( ٥ ) معاملات ثبات اداة الدراسة

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	المناخ المفتوح	*.٠٩٧	*.٠٩٧
٢	المناخ العائلي	*.٠٨٨	*.٠٨٩
٣	المناخ الأبوي	*.٠٩٨	*.٠٩٩
٤	المناخ المغلق	*.٠٩٧	*.٠٩٧
٥	المناخ الذاتي	*.٠٩٢	*.٠٩٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $0.05 = 0.44$

تشير النتائج في الجدول ( ٥ ) ان معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ انحصر بين (  $0.89 - 0.99$  ) وبطريقة التجزئة النصفية انحصر ما بين (  $0.88 - 0.98$  ) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراء الدراسة.

نتائج الدراسة: مناقشتها وتفسيرها

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تمّ جمعها عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة ، وقد تمّ عرضها ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الاتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها :

وينص على ما درجة صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنطرة من وجهة نظر المعلمين ؟. وللإجابة على هذا السؤال

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعاً لاستجابات أفراد العينة ، كما يُوضَّح جدول رقم ( ٦ ):

جدول ( ٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة الدراسة .

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	القرارات المتعلقة بالتخطيط	٣.٦١	٠.٩	٤	كبيرة
٢	القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية	٣.٧٥	٠.٢٥	٢	كبيرة
٣	القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي	٣.٨٥	٠.١١	١	كبيرة
٤	القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة	٣.٧٤	٠.٣١	٣	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٧٣	٠.٩		كبيرة

تشير النتائج في الجدول(٦) ان المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٩) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٦١ - ٣.٨٥) ، كما تشير النتائج في الجدول إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس والمعلمين على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضا على أثر البرامج التدريبية أثناء الخدمة في إكساب المعلمين مهارات ومبادئ صنع القرارات المدرسية ، واستراتيجيات تطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع أسماء الغامدي(١٤٣٨) و امل الزهراني(١٤٣٥)، والتي جاءت درجة ممارستها بدرجة كبيرة

وجاء في المرتبة الاولى مجال القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وانحراف معياري(٠.١١) ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن استراتيجيات صنع القرارات المدرسية تعد واحدة من أحدث أشكال التطوير الحادث في المجال التربوي

### أولا : مجالات المحور الأول

#### القرارات المتعلقة بالتخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول ( ٧ ) الاتي:

جدول ( ٧ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرارات المتعلقة بالتخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	صياغة رؤية ورسالة المدرسة	٣.٦٧	١.٢١	٣	كبيرة
٢	تحديد حاجات المدرسة من المواد والتجهيزات والمعدات.	٣.٤٧	١.١٧	٦	كبيرة
٣	ترتيب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة	٣.٧٧	١.٠٦	١	كبيرة
٤	بناء الحطة التطويرية للمدرسة	٣.٥٩	١.١١	٤	كبيرة
٥	تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	٣.٦٨	١.٠٩	٢	كبيرة
٦	تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة.	٣.٥٤	١.١٢	٦	كبيرة
٧	وضع خطط تشغيلية لتحقيق الأهداف التربوية	٣.٦٨	١.١١	٢	كبيرة
٨	بناء أدوات موضوعية لتقويم أعمال المدرسة	٣.٥٥	١.١٣	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٦١	٠.٩		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ٧ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( 3.61 ) ، وانحراف معياري (0.9)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( 8 ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٣.٤٧ - ٣.٧٧ )

وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى ، ونصت على " ترتيب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة " بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٠٦)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى الى أهمية ترتيب أولويات المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة وهذا يعمل على متابعة المعلمين في إشرافهم اليومي و يعمل على دافعية المعلمين نحو العمل المدرسي

### - القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول ( ٨ ) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	وضع خطة إجرائية للأنشطة المدرسية خلال العام الدراسي	٣.٧٩	١.٠٧	٤	كبيرة
٢	تحديد احتياجات الطلاب من الأنشطة المدرسية	٣.٤٢	١.١٨	٧	كبيرة
٣	إسناد الأنشطة المدرسية إلى المعلمين بناءً على قدراتهم وميولهم	٣.٨٩	١.١٣	٣	كبيرة
٤	تحديد متطلبات كل نشاط من الأنشطة المدرسية مع المعلمين.	٣.٦٦	١.٠٦	٥	كبيرة
٥	تطوير أدوات متابعة وتقييم للأنشطة المدرسية مع المعلمين.	٣.٤٨	١.١٠	٤	كبيرة
٦	تفويض المعلمين منح الطلبة المتميزين في الأنشطة الجوائز وشهادات التقدير.	٤.٠٧	١.٠٤	١	كبيرة
٧	تقييم إنجازات الطلاب في الأنشطة المدرسية نهاية العام الدراسي بالتعاون مع المعلمين.	٣.٩٥	١.٠٨	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٧٥	٠.٢٥		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ٨ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٧٥ ) ، وانحراف معياري ( ٠.٢٥ )، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٧) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٣.٤٢ - ٣.٩٥ )

وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " تفويض المعلمين منح الطلبة المتميزين في الأنشطة الجوائز وشهادات التقدير " بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري ( ١.٠٤ )، ودرجة ممارسة كبيرة جدا، وهذا يعزى إلى أهمية صنع القرارات المدرسية في كونها وسيلة لمتابعة الطلاب، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، من حيث إنها مدخل للكشف عن الكيفية التي يتم بها العمل عن حالات الطلاب المتميزين في الأنشطة ومنحهم جوائز وشهادات تقدير .

### - القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول ( ٩ ) الاتي:

جدول ( ٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	لجان التوجيه والإرشاد الطلابي فيما يخص قواعد تنظيم السلوك والمواظبة	٣.٨٦	١.٠٨	٥	كبيرة
٢	إعداد خطة إجرائية لتفعيل قواعد السلوك والمواظبة في المدرسة.	٣.٨١	١.٠٥	٧	كبيرة
٣	توعية الطلاب باللوائح المتعلقة بالسلوك المدرسي وما ينترتب على مخالفتها من إجراءات .	٣.٩٨	٠.٩٩	٣	كبيرة
٤	التعرف على مشكلات الطلاب والصعوبات التي تعوق تحصيلهم الدراسي.	٣.٦٨	١.٠٢	١١	كبيرة
٥	توظيف العملية التعليمية بمختلف برامجها وأنشطتها في تحقيق الانضباط المدرسي	٣.٧٤	١.٠١	١٠	كبيرة
٦	الإشراف على دخول الطلاب للمدرسة وانصرافهم منها.	٤.٠٦	١.٠٢	١	كبيرة
٧	وضع برامج علاجية إرشادية وتربوية مناسبة للتقليل من مشكلات الانضباط المدرسي	٣.٨٠	٠.٩٨	٨	كبيرة
٨	دراسة المخالفات السلوكية المرتكبة من الطلاب واتخاذ الإجراءات المناسبة بحققها	٣.٧٨	١.٠٤	٩	كبيرة
٩	وضع برنامج لمساعدة الطلاب المحتاجين	٤.٠٢	١.١٤	٢	كبيرة
١٠	التعاون مع المعلمين في التعرف على الحالة الصحية للطلاب في المدرسة	٣.٨٧	١.١٠	٤	كبيرة
١١	التعاون مع المعلمين في تحديد الطلاب الموهوبين وتنفيذ برامج رعايتهم	٣.٨٢	١.٠٣	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٨٥	٠.١١		كبيرة



تشير النتائج في الجدول ( ٩ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٨٥ ) ، وانحراف معياري (٠.١١)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٦) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٦٨ - ٤.٠٦)

وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " الإشراف على دخول الطلاب للمدرسة وانصرافهم منها". بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري ( ١.٠٢ )، ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى أهمية الإشراف على دخول الطلاب للمدرسة وانصرافهم منها لأن النظام وحسن سير الدراسة أولى الخطوات المبشرة لنجاح العملية التعليميه وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم

### - القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول ( ١٠ ) الاتي:

جدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي	٣.١٢	١.٢٠	٦	متوسطة
٢	تأمين الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة.	٣.٨٥	١.٠٨	٤	كبيرة
٣	المحافظة على الشكل الجمالي اللائق للمدرسة	٣.٩٢	١.٠١	١	كبيرة
٤	الإشراف على حملات التوعية للحفاظ على نظافة المدرسة.	٣.٧٨	١.٠٣	٥	كبيرة
٥	توظيف البناء المدرسي في خدمة العملية التعليمية.	٣.٨٧	٠.٩٨	٣	كبيرة
٦	متابعة قضايا النظافة والسلامة العامة في المقصف المدرسي	٣.٩١	١.١٠	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٧٤	٠.٣١		متوسطة

تشير النتائج في الجدول ( ١٠ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٧٤ ) ، وانحراف معياري (٠.٣١)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (٥) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٧٨ - ٣.٩٢ ) ، (١) فقره جاء تقديرها بدرجة متوسطة وبلغ متوسطها ( ٣.١٢ )

وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى، ونصت على " المحافظة على الشكل الجمالي اللائق للمدرسة " بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري ( ١.٠١)، ودرجة ممارسة كبيرة وهذا يعزى إلى أهمية المحافظة على الشكل الجمالي اللائق للمدرسة لأن هذا يساعد على اهتمام الطلاب والقابلية للتعلم بل للإقبال على المدرسة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وينص على " ما مستوى المناخ التنظيمي عند جميع المجالات لدى مدارس القنفذة من وجهة نظر المعلمين " ؟. ولإجابة على هذا السؤال

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعاً لاستجابات أفراد العينة ، كما يُوضَّح جدول رقم ( ١١ ):

### مجالات المحور الثاني

جدول ( ١١ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثاني

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	المناخ المفتوح	٣.٩١	٠.١٥	٢	كبيرة
٢	المناخ العائلي	٣.٧٨	٠.٢٢	٣	كبيرة
٣	المناخ الأبوي	٣.٧٢	٠.٢٩	٤	كبيرة
٤	المناخ المغلق	٢.٧٤	٠.٦٣	٥	متوسطة
٥	المناخ الذاتي	٣.٩٢	٠.١٨	١	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٦١	٠.٤٩		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١١) ان المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣.٦١) وبانحراف معياري (٠.٤٩) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٧٢ - ٣.٩٢) ومجال واحد بدرجة متوسطة بلغ ( ٢.٧٤ ).

حيث يتوفر المناخ الذاتي بدرجة ( ٣.٩٢ ) والمناخ المفتوح بدرجة ( ٣.٩١ ) والمناخ العائلي بدرجة ( ٣.٧٨ ) والمناخ الأبوي بدرجة ( ٣.٧٢ ) والمناخ المغلق بدرجة ( ٢.٧٤ ) .

- المناخ المفتوح

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٢) الاتي:

جدول(١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ المفتوح

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يوفر الظروف المناسبة للعمل	٤.٠٩	٠.٩٧	٢	كبيرة
٢	يوجد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة	٤.١٩	٠.٩٢	١	كبيرة
٣	يوفر الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.	٣.٨٢	١.١٤	٨	كبيرة
٤	ينوع في وسائل الاتصال والتواصل مع المعلمين	٣.٩٤	٠.٩٦	٤	كبيرة
٥	يسهل عملية تدفق البيانات والمعلومات للمعلمين حسب حاجاتهم	٣.٨٥	٠.٩٨	٧	كبيرة
٦	يشرك المعلمين كل في مجاله لتخطيط ورسم وتنظيم العمل	٣.٧٢	١.٠٤	١٠	كبيرة
٧	ينفذ اللوائح والتعليمات الوزارية بمرونة	٤.٠١	١.٠١	٣	كبيرة
٨	يتيح الفرصة للتدريب العملي والنمو المهني المستمر للمعلمين	٣.٩١	١.٠٧	٦	كبيرة
٩	يتعاون مع المعلمين في تطوير اساليب العمل	٣.٩٣	١.١٢	٥	كبيرة
١٠	يمنع التداخل والازدواجية في الأدوار لدى العاملين	٣.٧٤	١.١٩	٩	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٩١	٠.١٥		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ١٢ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٩١ ) ، وانحراف معياري (٠.١٥)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان (١٠) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها ( ٣.٧٢ - ٤.١٩ )

وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى، ونصت على " يوجد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة " بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بدرجة ممارسة كبيرة ، وهذا يعزى الى أهمية خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية والحث على العمل وبالتالي يتحقق لديهم الدافعية للتدريس والارتقاء بالعملية التعليمية

### -المناخ العائلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٣) الاتي:

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ العائلي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يعمل على وجود عدد قليل من التعليمات التي توضح سير العمل	٣.٤٢	١.٢٢	٧	كبيرة
٢	يعد نفسه جزءا من المجموعة التي يعمل معها	٣.٦١	١.١٥	٦	كبيرة
٣	يوجد جو من الألفة والمحبة بين المعلمين	٣.٧٥	١.٠٩	٥	كبيرة
٤	يعمل على عدم تكليف المعلمين بأعمال كثيرة	٣.٨٧	٠.٩٤	٣	كبيرة
٥	يقلل من متابعة مستوى الأداء للمعلمين	٣.٧٨	١.٠٩	٤	كبيرة
٦	يركز على حاجات المعلمين اكثر من تركيزه على حاجات العمل.	٤.١٢	٠.٩٧	١	كبيرة
٧	يحرص على وجود مستوى من الرضا لدى العاملين عن الانجاز والمهام المنوطة بهم	٣.٩١	٠.٨٩	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٧٨	٠.٢٢		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ١٣ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٧٨ ) ، وانحراف معياري (٠.٢٢)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٧ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٢- ٤.١٢) .

وقد جاءت الفقرة ( ٦ ) في المرتبة الأولى، ونصت على " يركز على حاجات المعلمين اكثر من تركيزه على حاجات العمل " بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري ( ٠.٩٧ )، بدرجة ممارسة كبيرة ، وهذا يعزى الى أن معاملة المعلمين معاملة طيبة وتلبية حاجاتهم يعمل على رفع روحهم المعنوية والحث على العمل وبالتالي يتحقق لديهم الدافعية للتدريس والارتقاء بالعملية التعليمية.

### المناخ الأبوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٤) الاتي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ الأبوي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يتسم سلوكه بالشكل وليس العمق في إدارة الأمور	٣.٢٩	١.٢٨	٦	متوسطة
٢	يهتم بالكيف ولا يهتم بالكم للحكم على العمل	٣.٥٤	١.٢٥	٥	كبيرة
٣	يقوم بغالبية الأعمال الإدارية في المدرسة	٣.٧٤	١.١٠	٣	كبيرة
٤	يراقب سلوك المعلمين ويوجههم	٣.٨٧	٠.٩٣	٢	كبيرة
٥	يقدم اهتمامه بحاجات منسوبي المدرسة على تحقيق حاجاته الاجتماعية	٣.٧٢	١.١٢	٤	كبيرة
٦	يولي عمله في المدرسة جل اهتمامه و جهده	٤.١٧	٠.٩٥	١	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٧٢	٠.٢٩		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ١٤ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٧٢ ) ، وانحراف معياري (٠.٢٩)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٥ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها ( ٣.٥٤ - ٤.١٧ )، ( ١ ) فقرة جاء تقديرها بدرجة متوسطة وبلغ متوسطها ( ٣.٢٩ )

وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " يولي عمله في المدرسة جل اهتمامه و جهده " بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٩٥)، بدرجة ممارسة كبيرة . وهذا يعزى إلى أن أهمية العطاء والبذل في المدرسة أي إعطاء كل جهد المعلم في المدرسة حتى ترتقى العملية التعليمية وبالتالي يحدث تحسن للعملية التعليمية.

### - المناخ المغلق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول ( ١٥ ) الاتي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ المغلق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	ينفرد بالتخطيط للعمل دون إشراك أحد من العاملين	٢.٨٠	١.٣٤	٣	متوسطة
٢	يهمل الروح المعنوية للمعلمين	٢.٣٥	١.٢٨	٦	قليلة
٣	يقبل من أهمية المقترحات التي يبدونها المعلمين	٢.٤٧	١.٣١	٤	قليلة
٤	يتبع اسلوب الرقابة المنفرة في العمل	٢.٣٧	١.٢٨	٥	قليلة
٥	يبقى منعزلا عن أنشطة المعلمين في المدرسة وخارجها	٣.٨٩	٠.٩٣	١	كبيرة
٦	يهتم بالإنتاج دون مراعاة لظروف المعلمين	٢.٣٧	١.٢٨	٥	قليلة
٧	يستخدم نظاما متسلطا في التعامل مع أخطاء المعلمين	٣.٥٤	١.٢٥	٢	كبيرة
٨	يرهب المعلمين بالأعمال الروتينية	٢.١٦	١.٣٢	٧	قليلة
	الدرجة الكلية	٢.٧٤	٠.٦٣		متوسطة

تشير النتائج في الجدول ( ١٥ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٢.٧٤ ) ، وانحراف معياري (٠.٦٣)، بدرجة ممارسة كبيرة ، كما تشير النتائج الى ان ( ٢ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها ( ٣.٥٤ - ٣.٨٩ )

وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأولى، ونصت على " يبقى منعزلا عن أنشطة المعلمين في المدرسة وخارجها " بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري ( ٠.٩٣ )، بدرجة ممارسة كبيرة ،

وهذا يعزى الى أن الانعزالية والبعد عن أفراد المؤسسة التعليمية يؤدي بدوره الى ضعف الانتاج .

### -المناخ الذاتي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول ( ١٦ ) الاتي:

جدول(١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ الذاتي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يتسم أدائه بالانسيابية وعدم التعقيد	٤.١٤	٠.٩٦	١	كبيرة
٢	يعطي الحرية المطلقة للمعلمين لممارسة اعمالهم	٤.٠٧	٠.٩١	٢	كبيرة
٣	يفوض السلطة للمعلمين على نطاق واسع	٣.٧١	٠.٩٩	٥	كبيرة
٤	يشبع الحاجات الاجتماعية للمعلمين	٣.٧٦	٠.٩٥	٤	كبيرة
٥	يضع تعليمات وإجراءات تسهل على المعلمين تنظيم أنشطتهم اليومية	٣.٩١	٠.٩٦	٣	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٩١	٠.١٨		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ٢٥ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣.٩١ ) ، وانحراف معياري (٠.١٨)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٥ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها ( ٤.١٤ - ٣.٧١ ) .

وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " يتسم أدائه بالانسيابية وعدم التعقيد " بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري ( ٠.٩٩ )، بدرجة ممارسة كبيرة ، وهذا يعزى الى أن العلاقة الطيبة بين الطلاب في المدرسة تجعل الطلاب يقابلون زملائهم الجدد بالترحاب

وهذا يعزى إلى أن المناخ الذاتى يتسم أداؤه بالانسيابية وعدم التعقيد وبالتالي ترتقى العملية التعليمية و يحدث تحسن للعملية التعليمية.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معلمي مدارس القنفذة لصنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمى لدى المعلمين "

وللتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق معلمي مدارس القنفذة لصنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمى لدى المعلمين "، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك يتضح من خلال الجدول الآتى

جدول (١٧) معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق معلمي مدارس القنفذة لصنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمى لدى المعلمين

م	صنع القرارات المدرسية	مستوى المناخ التنظيمى				
		المناخ المفتوح	المناخ العائلي	المناخ الأبوي	المناخ المغلق	المناخ الذاتى
١	القرارات المتعلقة بالتخطيط	*٠.٧٨	*٠.٨٩	*٠.٣٤	*٠.٨٩	*٠.٩١
٢	القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية	*٠.٦٠	*٠.٣٤	*٠.٣٢	*٠.٦٠	*٠.٧٢
٣	القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي	*٠.٦٥	*٠.٣٢	*٠.٤٨	*٠.٦٥	*٠.٧٠
٤	القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة	*٠.٧٩	*٠.٤٨	*٠.٥١	*٠.٥٤	*٠.٤٨
	الدرجة الكلية لصنع القرارات المدرسية	*٠.٧٢	*٠.٧١	*٠.٦٥	*٠.٥٩	*٠.٤٩

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٧) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) بين الدرجة الكلية لصنع القرارات المدرسية ومجالاتها الفرعية المتمثلة في (القرارات المتعلقة بالتخطيط ، القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية ، القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي ، القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة ) و الدرجة الكلية لمستوى المناخ التنظيمى المتمثلة في (المناخ المفتوح ، المناخ العائلي ، المناخ الأبوي ، المناخ المغلق، المناخ الذاتى ، ) وتشير النتيجة السابقة إلى أن تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة لصنع القرارات المدرسية يسهم في زيادة مستوى المناخ التنظيمى لدى المعلمين، وبالتالي يحدث التكيف مع طبيعة المناخ المدرسي ويعزى ذلك أن صنع القرارات المدرسية يحقق أهداف المنظمة بشكل يرضى القائمين

على المنظمة ، والمستفيدين منها ، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها مجموعة من الفوائد ، منها تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين ، وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه ، إلى جانب المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية ، وتقوية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين ونشر وتبادل المعلومات

ويؤكد ذلك دراسة سليم (٢٠٠٩) والتي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس وأظهرت النتائج ان مستوى المناخ التنظيمي كان متوسطا.

### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس القنفذة جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٧٣ ) وانحراف معياري (٠.٠٩)
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٦١ ) وانحراف معياري (٠.٤٩)
- أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة للمحور الأول جاءت على النحو الآتي
  - جاء مجال القرارات المتعلقة بالإرشاد الطلابي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.١١) ودرجة ممارسة كبيرة.
  - جاء مجال القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٢٥) ودرجة ممارسة كبيرة.
  - جاء مجال القرارات المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٣١) ودرجة ممارسة كبيرة.
  - جاء مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٠٩) ودرجة ممارسة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة للمحور الثاني جاءت على النحو الآتي
  - جاء مجال المناخ الذاتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وانحراف معياري (٠.١٨) بدرجة ممارسة كبيرة.
  - جاء مجال المناخ المفتوح في المرتبة الثانية ، وبمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.١٥)، ودرجة ممارسة كبيرة.



- جاء مجال المناخ العائلي في المدرسة في المرتبة الثالثة، ويمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٢٢) ودرجة ممارسة كبيرة.
- جاء مجال المناخ الأبوي في المرتبة الرابعة، ويمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٢٩) ودرجة ممارسة كبيرة.
- جاء مجال المناخ المغلق في المرتبة الخامسة، ويمتوسط حسابي (٢.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٣) ودرجة ممارسة كبيرة.

### ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أن يعمل المعلم على اشراك الطلاب في باختيار الاستراتيجيات التي تناسبهم وتتناسب حاجاتهم.
- ان تهتم القيادات الاكاديمية في المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل اكثر مما هو عليه.
- العمل على تدريب المعلمين على مهارات إدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية.
- العمل على تنظيم ورش عمل للتدريب على إعداد البرامج والخطط الدراسية.
- عقد دورات تدريبية لتحسين أداء المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بواقع المناخ التنظيمي .
- تنظيم لقاءات وندوات علمية تعالج المعوقات التي تواجه المعلمين والعمل على ايجاد حلول لها.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في الرحلات (العلمية والثقافية والترفيهية) التي تسهم في تنمية المودة والألفة بين المعلمين.
- تقديم دورات تدريبية للمعلمين حول سبل تطوير المهارات المهنية.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة

- يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- المعوقات التي تواجه القيادات الاكاديمية في تنمية المعلمين مهنيًا.
- صنع القرارات وعلاقتها بواقع المناخ التنظيمي للمعلمين.
- اجراء دراسة تتناول صنع القرارات وعلاقتها بالولاء التنظيمي

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إدارة تعليم القنفذة (١٤٣٩). مركز الإحصاء بتقنية المعلومات. القنفذة.

أبو حجيبة، بكر علي، والحراشنة، محمد عبود (2013). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 40 (٤)، ١٤٠٧-١٤٢٩.

بركات، غسان، صبيبة، فؤاد، تفاحة، ناصر (٢٠١٥). مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية اللاذقية، سوريا، ٣٧(٢)، ٢٨٣-٣٠٥.

الدرعي، محمد عبد الله، التوجيري، محمد إبراهيم (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان.

القمي، عبد الله (١٤٣٨). المناخ المدرسي السائد بمحافظة تربة وعلاقته بأداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة السعودية.

البلوشي، عائشة سعيد (٢٠٠٢). مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عمان.

حرز الله، أشرف رياض (٢٠٠٧). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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.

الحارثي، عبد الله عوض (١٤٣٠). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة.

حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار. القاهرة: دار النهضة العربية

الحري، قاسم (٢٠٠٦). تصور مقترح لتطوير ثقافة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، (٥٥)، ١٢٥-١٥٦.

الزهراني، على سرحان (١٤٣٨). درجة الشفافية لدى قادة مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صناعة القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.

الزهراني، أمل (١٤٣٧). دور مديرات المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهن من وجهة نظر المعلمات في منطقة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.

الزهراني، سعيد محمد (١٤٣٤). المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بمحافظة قولة وعلاقته بالاداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.

السفياني، ماجد بن مسفر (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

سليم، اشرف (٢٠٠٩). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس.

شعت، رزق؛ نشوان، جميل (2002) مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، غزة، فلسطين، (٦)، ٢١-١.

صليحه، شامي (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوقره، بومرداس.

الطاهر، علي (١٩٩٩). المشاركة في صنع القرار التربوي ك واقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.

طعمه، أمل أحمد (2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي. عمان: دار ديونيد للنشر والتوزيع الطيب، إيهاب محمود (٢٠٠٨). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة، الإسلامية، غزة،

- الطويل، هاني (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. (ط3)، عمان: دار وائل
- عساف، محمد عارف (2013). درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية. دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. 40 (1)، 315-369.
- العربي، بن داود (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (16)، 167-180.
- العجمي، ناصر (2008). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العمرى، حنان بلغيث (1436). مشاركة المعلمات في عملية اتخاذ القرارات في مدارس محافظة المخوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.
- العمرى، ناعم أحمد سلطان (1422). تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية
- العطاس، محمد سالم (2009). اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الرشد
- العنبي، محمد (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، أسماء سالم (1437). المناخ التنظيمي بمدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.
- الغامدي، فاطمة عبد الله (1438). الثقافة التنظيمية لدى مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بدرجة المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمات. (رسالة الماجستير غير منشور)، جامعة الباحة، الباحة.
- المفرج، خوله (1434). واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

- فتاش، نورة (٢٠٠٢). اتخاذ القرارات والمؤسسات التربوية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر
- كارينرتجون (٢٠٠٢) . مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. (ترجمة عبدالله أحمد شحاته)، (ط٢)، القاهرة: ايتراك للطباعة والتوزيع.
- عامر الكبيسي، (١٩٩٨). السلوك التنظيمي-التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، ج٩، الدوحة : مطابع دار الشرق،.
- مامش، أمينة (٢٠١٥). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البويرة، الجزائر.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض : دار المريخ للنشر.
- المالكي ، علي عبدالله (١٤١٨) . عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- مرسي ، محمد ( 2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المعاينة، عبد العزيز (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 - ٣٤١

## ثانيا: المراجع الأجنبية :

- Freiberg, H.(1998).Measuring school climate: Let me count the ways. Educational Leadership, (56).1.22–26.
- Gentry. Dennis, Ray.( 2005). Technology Supported Data– Driven Decision–Making In An Oklahoma Elementary School. (PHD dissertation) DAI–A 65/12, the University of Oklahoma
- Ghavifekr, S. & Pillai, N.( 2016).The relationship between school’s organizational climate and teacher’s job satisfaction: Malaysian. Asia Pacific Education Review , 17, ( 1), 87–106
- Halpin& Croft, .(2005). Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization, Administrative Science Quarterly, (19) 1 , 533–546
- Jasmin–Olga, S. & Georgios, C.(2013) .Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. International Journal of Educational Management, ٢٧ ( 2) 170 – 183
- National school safety Center(1988).School Safety check book, school climate, and discipline, school attendance, personal safety, school security, model programs. California,: pepper dine university press September.
- Samkange, W . ( 2012 ).Teacher Involvement in Decision Making: A Case for School Administration and Management in Zimbabwe. International J. Soc. Sci. & Education, 2 ( 2),20– 30.
- Victoria, M, . Malcolm, M, Graeme, K & Karen, J. (2008). Public Sector Priority Setting Using Decision Support Tools, Australian Journal of Public Administration, 60 (2), 44–56