

## واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق

إعداد الطالبة:

لمى زلقط\*

بإشراف:

د. رنا الزين\*\*

### المُلخَص

هدف البحث تعرّف واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق، من وجهة نظر مديرات الرياض الخاصة كأفراد لعينة البحث، إلى جانب تعرّف الفروق بين درجات إجابات أفراد العينة تبعاً لمُتغيّري البحث (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة مؤلفة من (47) بنداً، ووزعت على عينة عشوائية شملت (50) مديرة من مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق أي بنسبة (42%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (119) مديرة، وبيّنت نتائج البحث أنّ واقع المناخ التنظيمي لدى المديرات كانت مرتفعة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة تُعزى لمُتغيّري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي.

\* ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية.

\*\* المدرسة في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق.

## **The reality of the organizational climate of private kindergarten directors in Damascus Governorate**

**Lama Zolkot \***                      **Supervisor:**  
**Dr. Rana AL-Zaben \*\***

### **Summary**

The aim of the research is to identify the reality of the organizational climate of private kindergarten directors in Damascus Governorate, from the point of view of private kindergarten administrators as individuals of the research sample, in addition to identifying the differences between the degrees of the responses of the sample members according to the research variables (scientific qualification and years of experience), and the research was based on the descriptive analytical method. A questionnaire consisting of (47) items was used, and it was distributed to a random sample that included (50) directors from private kindergartens in Damascus governorate, or 42% of the original community, whose number is (119) managers, and the results of the research showed that the reality of The organizational climate of the directors was high, in addition to the absence of statistically significant differences between the averages of the responses of the members of the research sample on the total score of the questionnaire attributable to the variables of academic qualification and years of experience.

**Keywords:** organizational climate.

---

\* Master in comparative Education and Educational Administration.

\*\* Faculty of Education - Damascus University.

## المقدمة:

يَتطلَّب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها توافر مُتغيَّرات تنظيمية عديدة، ولعلَّ "المُناخ التَّنظيمي"، "Organizational climate" من أهمِّ هذه المُتغيَّرات؛ فهو يعكس شخصية وصورة المؤسسة من الدَّاخل والخارج، كما أنَّ له القدرة على التأثير في العديد من المُتغيَّرات التَّنظيمية الأخرى: كالرضا الوظيفي والأداء والصَّراع والتَّحفيز (عاشوري، 2017، ص 2).

لقد ظهر مفهوم المُناخ التَّنظيمي في بداية السَّتينيات من القرن الماضي، وذلك إدراكاً من الباحثين بعلاقته وأهميته في رضا العاملين في المؤسسة، بالتَّالي خفض أو رفع مستوى إنتاجيتهم، ويُعدُّ كورنل (Cornall) أوَّل من تطرَّق إلى هذا المفهوم من حيث معناه وأبعاده، فقد عرَّفه على أنَّه "البيئة أو النَّظام الاجتماعي الكُلِّي لمجموعة العاملين في المنظَّمة الواحدة" (العيان، 2010، ص 305)، وتمَّ استخدام هذا المصطلح لوصف البيئة التَّربويَّة عام 1950 حيث بدأت المؤسسات التَّربويَّة تهتمَّ بكيفية اختلاف بيئات العمل إلى أن بدأ ينال اهتماماً ملحوظاً في مطلع القرن الحادي والعشرين كمفهوم حديث والأخذ به على أنَّه اتَّجاه معاصر في إدارة المؤسسات التَّعليمية (الغريب وآخرون، 2005، ص 76) وبهذا أصبح المُناخ التَّنظيمي من المواضيع المرتبطة بشكلٍ وثيقٍ ودائمٍ بمسار كلِّ مؤسسة ولاسيَّما المؤسسات التَّربويَّة، فهو يتشكَّل من عناصر أساسية عدَّة يختلف تواجدها ما بين مؤسسة وأخرى، ويَنَتج عنه تفاعل الفرد بمكوناته الشَّخصية مع التَّغيَّرات التَّنظيمية (رسمي، 2005، ص 87).

وإذا كان المُناخ الإيجابي ضرورياً في المؤسسات التَّربويَّة عامَّة فإنَّه غاية في الأهمية في ميدان مؤسسات رياض الأطفال، وذلك تبعاً لطبيعة تلك المرحلة العُمرية الحساسة، ولأنَّ عملية تعليم الفرد وتنقيفه وتنشئته يُفترض أن تتمَّ في جوِّ مؤسسيٍّ صحيٍّ قائمٍ على التَّواصل والتَّفاعل العميقين، فجوِّ العمل ومُناخه

التنظيمي الذي يعيش فيه العاملون داخل المؤسسة يُشكّل مُتغيّراً فاعلاً في درجة نجاح الروضة وفي شعور جميع الأفراد بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل الجهد الأقصى لإنجاز أدوارهم والإبداع في أدائها (الطويل، 2006، ص137)، ولاسيما المعلّّات فمن المُتوقع أن يؤدي إلى رفع الروح المعنويّة لهنّ وزيادة درجة الرّضا الوظيفي، وأن يوفر لهنّ فرصاً للتطوّر الدّاتيّ لأنّه يتضمّن نوعاً من التّحدي الذي يتيح المجال لتنميّة التفكير الابتكاريّ وفرصةً لتحقيق الإبداع، وهذا ما يقود إلى تصوير واقع المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال ولاسيما الخاصّة منها في محافظة دمشق، ورسم سُبُل الاقتراب من المناخ الإيجابي والصّحيّ.

#### أولاً: مشكلة البحث:

تحتاج رياض الأطفال اليوم كي تكون فعّالة ومُحقّقة لأهدافها التّربويّة والتّعليميّة إلى تهيئة مُناخ تنظيمي سليم، ولا يمكن أن يتحقّق ذلك دون توفير مجموعة من الأبعاد والعناصر الخاصّة به، وأهمّها: الهيكل التنظيمي، نُظم الاتّصال، نُظم وإجراءات العمل، صنع القرارات، نظام الحوافز، العلاقات الداخليّة، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجيّة، والتي لا يمكننا الاستغناء عن أحدها فهي تعمل معاً ككلّ في دفع عجلة مُناخ الروضة نحو الأمام.

لذا قامت الباحثة بدراسة استطلاعيّة وذلك من تاريخ 1/10/2020 حتّى 21/10/2020 على عيّنة مؤلّفة من (6) مديرات لرياض أطفال خاصّة في محافظة دمشق، وركّزت الأسئلة حول بعض محاور المناخ التنظيمي، مثل: سمات الهيكل التنظيمي، كيفية متابعة سير العمليّة التعليميّة، وآلية اتخاذ القرار، وتلخّصت الإجابات باتّسام الهيكل بالمرونة والشفافيّة والوضوح للكادر التّعليمي والإداري معاً، وكانت متابعة سير العمليّة التعليميّة من خلال الزيارات الصّفيّة واستخدام الكاميرات والمتابعة المنزليّة بالتّواصل المستمر مع الأهل عبر استخدام

وسائط التّواصل التّكنولوجيّة، أمّا فيما يخصّ آلية اتخاذ القرارات وتنفيذها فتبين أنّ أغلب الإدارات تعتمد مبدأ التّشاركيّة، واستنتجت الباحثة غموض مفهوم المناخ التّظيمي لدى بعض الإدارات وإهماله وعدم إيلاء عناصره أيّ اهتمام. ولا يخفى أنّ لكلّ مؤسسة تعليميّة مناخها الخاصّ الذي يُميزها عن غيرها، وهذا ما يؤثّر في تنوّع سلوك المعلّمين والأطفال وتنوّع مشاعرهم (Gunbayi, 2007, p. 70)، لذلك فإنّ معرفة واقع المناخ السائد مسألة في غاية الأهميّة لأنّ توفير المناخ الملائم أصبح يُعدّ من مفاتيح نجاح الإدارة وجعلها فعّالة في المجتمعات المعاصرة، فإذا كانت هناك مسؤولية يمكن أن يقوم بها الفرد لتطوير المناخ التّظيمي وجعله صحيّ فإنّها مهمّة الإداري بالدرجة الأولى والذي عليه أن يتّبع أسلوب المشاركة والتّحفيز والاتّصال الفعّال من أجل التّفاعل الخصب والبناء، لذا أخذت الإدارات تُعنى به كونه من المفاهيم المهمّة التي تُؤثر في نجاح المؤسسة التّربويّة، ويتأكّد ذلك في نتائج دراسة بوكير (Booker, 2003) ودراسة هاوكنز (Hawkins, 2002) وسميث (Smith, 2008)، حيث أثبتت أنّ أهميّة المدير كبيرة جدّاً في توفير المناخ التّظيمي الصّحيّ.

وفي ضوء الاطلاع على بعض الدّراسات السّابقة لوحظ اهتمام الكثير من بلدان العالم بموضوع المناخ التّظيمي، مثل:

دراسة رمونديني (Remondini, 2001) في الولايات المتحدة الأميركيّة، ودراسة (خضر، 2016) في العراق، و(الحايك، 2018) غزة، وأيضاً (رضوان، 2020) مصر، وكذلك حظي محلياً بعناية الباحثين في العديد من الدّراسات والأبحاث مثل: دراسة (خطاب، 2017) في دمشق، ودراسة (علي، 2020) في اللاذقية والتي صوّرت مرحلة رياض الأطفال، فعلى الرّغم من أنّ هذه المرحلة لا تدخل ضمن السّلم التّعليمي الإلزامي في سورية إلّا أنّها مرحلة تعليميّة هادفة لاقت أهميّتها وحُظيت بغيرها من المراحل بالأنظمة والقوانين، وقد أصدر السيّد

الرئيس بشار الأسد القانون رقم (3) لعام 2015 الخاص بتنظيم دور الرياض والذي كان من أهم أهدافه: "تهيئة المناخ الملائم ليتعرف الطفل على ذاته ويلبي حاجاته المختلفة وفق خصائصه النفسية والنمائية والعقلية والاجتماعية" (سانا، 2015، <https://www.sana.sy/?p=175019>)، ورغم الجهود المتلاحقة التي تبذلها وزارة التربية في تطوير واقع المؤسسات التربوية والتحسين من مناخها إلا أنه قد يكون من الأكثر نفعاً أن تبدأ بالسعي من مؤسسات رياض الأطفال نظراً لأهمية السنوات الخمس الأولى من حياة الطفل والتي تعد الأكثر أهمية في تنمية جوانب شخصيته، فضلاً عن أنها تمثل اللبنة الأولى التي يستمر فوقها البناء طوال حياته (مصطفى، 2010، ص 9)، ونحن اليوم في أمس الحاجة لمناخ تنظيمي إيجابي في رياضنا، ولا سيما في الآونة الأخيرة من الأزمة السورية التي شهدتها البلاد وما خلفته من خوف ودمار، وسنسلط الضوء على الرياض الخاصة منها فربما نعنّى أكثر بموضوع المناخ التنظيمي وذلك وفق ما ورد في نتائج دراسة (خضر، 2016) لذا جاء هذا الموضوع والذي نتحدّد مشكلته بالسؤال الرئيس الآتي:

ما واقع المناخ التنظيمي لدى مديريات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث الحالي من الاعتبارات التالية:

1-2) أهمية الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في رياض الأطفال والسير به نحو الإيجابية.

2-2) ما يمكن أن تُقدّمه هذه الدراسة من نتائج تُفيد في التخطيط لإقامة دورات تدريبية في مجال تطوير المناخ التنظيمي في رياض الأطفال.

3-2) الاستفادة من النتائج التي يُمكن أن يقدّمها هذا البحث لتحسين واقع المناخ التنظيمي في جميع مؤسسات رياض الأطفال في دمشق.

4-2) قلة وجود دراسات (على حدّ علم الباحثة) تناولت واقع المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال ولاسيما الخاصة منها.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى:

3-1) التعريف بالمناخ التنظيمي وأهميته أُسساً وفلسفةً.

3-2) الكشف عن واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق.

3-3) الكشف عن دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على استجابات عينة البحث.

#### رابعاً: أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق نكون أمام جُملة من الأسئلة ويمكن إجمالها بما يلي:

4-1) ما المناخ التنظيمي وما أهميته أُسساً وفلسفةً؟

4-2) ما واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق؟

#### خامساً: متغيرات البحث:

##### 5-1) المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي: (معهد متوسط، إجازة، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا).

- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فما فوق).

## 5-2) المتغير التابع:

متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق.

### سادساً: فرضيات البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التحقق من الفرضيات التالية:

6-1) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين

متوسطات درجات إجابات مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق على استبانة واقع المناخ التنظيمي تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي.

6-2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين

متوسطات درجات إجابات مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق على استبانة واقع المناخ التنظيمي تُعزى لمُتغير سنوات الخبرة.

### سابعاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث الحالي، حيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى مع تفسير هذه البيانات التي يتم الحصول عليها والمرتبطة بمشكلة البحث بهدف صياغة مبادئ هامة والتوصل لحل للمشكلة (إبراهيم، 2000، ص128)، كما يعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، ويتعدى مجرد جمع البيانات الوصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها وصولاً إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق.

#### ثامناً: حدود البحث:

- الحدود البشرية: وهي عبارة عن عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) من مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2020-2021.
- الحدود المكانية: وتشمل رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق.
- الحدود العلمية: تتحدد من خلال معرفة واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق من وجهة نظر عينة البحث.

#### تاسعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

##### - المناخ التنظيمي: (Organizational climate):

هو مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تُحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل داخل المؤسسة والتي تؤثر على مدى فاعلية أداء العاملين، إضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز السياسية والإجراءات ونظم العمل، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرارات (أحمد، 2008، ص 29-30).

ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة الأنظمة والقوانين السائدة في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة بمحافظة دمشق والمخطط لها من قبل المديرات، والتي لها آثار نفسية إيجابية على المعلمات والأطفال فتساعد في ضبط علاقاتهم ببعضهم البعض، وتؤثر بشكل مباشر على دافعيتهم في تحقيق أهداف الروضة التربوية والتعليمية.

#### عاشراً: دراسات سابقة:

##### (1) الدراسات العربية:

1-1) دراسة خضر (2016)، العراق، بعنوان: "المناخ التنظيمي في الرياض

والفروق بين الرياض الحكومية والأهلية"

هدف الدراسة: التعرف إلى المناخ التنظيمي في الرياض والفروق بين

الرياض الحكومية والأهلية، باستخدام المنهج المقارن.

عينة الدراسة: شملت (200) مربية من مربيات رياض الأطفال الحكومية

والأهلية.

أدوات الدراسة: مقياساً للمناخ التنظيمي مكوناً من (30) فقرة.

نتائج الدراسة: يوجد المناخ التنظيمي جيد في الرياض بصورة عامة، توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين الرياض الحكومية والأهلية في المناخ التنظيمي

لصالح الرياض الأهلية.

2-1) دراسة خطاب (2017)، دمشق، بعنوان: "علاقة مستوى السلوك

الإبداعي بالمناخ التنظيمي في الروضة"

هدف الدراسة: تعرف مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال

وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملات في الروضة، ومستوى السلوك

الإبداعي لديهن، ودراسة العلاقة بينهما، وأيضاً تعرف دلالة الفروق في إجابات

أفراد عينة البحث على استبانة المناخ التنظيمي وعلى استبانة السلوك الإبداعي

وفق متغيرات البحث: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) واعتمدت في هذا البحث

على المنهج الوصفي التحليلي.

**عيّنة الدراسة:** شملت (308) معلّمة من معلّمت رياض الأطفال بمدينة دمشق.

**أدوات الدراسة:** استخدمت أداتي استبانة المناخ التنظيمي، واستبانة السلوك الإبداعي.

**نتائج الدراسة:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلّمت في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمُتغيّرَي المؤهل العلمي، ومُتغيّر سنوات الخبرة.

3-1) دراسة الحايك (2018) غزة، فلسطين: بعنوان: "المناخ التنظيمي في رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقته بالانتماء للمهنة"

**هدف الدراسة:** التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقته بالانتماء للمهنة، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المربيّات للمناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

**عيّنة الدراسة:** بلغت (400) مربية من مربيّات رياض أطفال غزة.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الباحثة استبانتيْن الأولى لمعرفة واقع المناخ التنظيمي، وتكوّنت من (60) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس مستوى الانتماء المهني وتكوّنت من (22) فقرة.

**نتائج الدراسة:** أهمّها أنّ واقع المناخ التنظيمي في رياض الأطفال جاء بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمناخ التنظيمي تُعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

4-1) دراسة علي (2020)، اللاذقية: بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلّمت رياض الأطفال في مدينة اللاذقية"

**هدف الدراسة:** التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي في مستوى الولاء التنظيمي، وكذلك التعرف إلى أثر المتغيرات الآتية: (تابعية الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تألفت من (174) معلّمة روضة.

**أدوات الدراسة:** استبانة مؤلفة من (30) فقرة عن بعدين لقياس درجة وجود واقع المناخ التنظيمي السائد في رياض أطفال والولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال.

**نتائج الدراسة:** أهمّها أنّ واقع المناخ التنظيمي السائد في رياض أطفال جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر لتفاعل المتغيرات المستقلة: (تابعية الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي).

1-5) دراسة رضوان (2020)، مصر، بعنوان: "متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال"

**هدف الدراسة:** التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وسماته وعناصره وأبعاده وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** بعض مديري ومعلمات رياض الأطفال في المحافظة الشرقية والدقهلية، وبعض خبراء التربية والإدارة التعليمية.

**أدوات الدراسة:** استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بغرض معرفة واقع المناخ التنظيمي، وثلاث استبانات إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية لتحديد معايير المناخ التنظيمي الفعال.

**نتائج الدراسة:** حددت بعض نقاط القوة والضعف للمناخ التنظيمي في رياض الأطفال، وتم وضع تصوّر مستقبلي لتحقيق جودة المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

## 2) الدراسات الأجنبية:

1-2) دراسة رمونديني (Remondini، 2001) الولايات المتحدة الأمريكية،

بعنوان "النمط القيادي والمناخ التنظيمي"

"Leadership Style And School Climate"

**هدف الدراسة:** تحديد النمط القيادي لمُديرات المدارس في جنوب ولاية

مكسيكو ومناخها التنظيمي.

**عينة الدراسة:** تكوّنت العينة من (18) مديرة و(130) معلّمة، وطُبِّقت

الدراسة في (18) مدرسة.

**أدوات الدراسة:** استخدمت استبانة لتحديد النمط القيادي المتّبع من قبل

المُديرات، والمقابلة لتحديد طبيعة المناخ السائد في المدارس.

**نتائج الدراسة:** المناخ المفتوح هو الأكثر انتشاراً، ولا توجد علاقة بين النمط

التحويلي والمناخ التنظيمي.

2-2) دراسة هاوكنز (Hawkins، 2002)، الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان:

"الأنماط القيادية ومناخ المنظمة في المدارس الدولية"

"Styles Of Leadership And Organizational Climate In International Schools"

**هدف الدراسة:** اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يُدرّكه

المعلّمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي،

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** شملت (9) مدارس ومعلّميهم البالغ عددهم (123) معلّماً.

**أدوات الدراسة:** تمّ استخدام أداة وصف المناخ المدرسيّ الذي طوّره هول

وميسكل (Hol And Miskal) كذلك تمّ استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة

التحويلية المدرسية الذي طوّره ليثودز (Lithuds).

**نتائج الدراسة:** أظهرت أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجّه كان المناخ أكثر انفتاحاً وأن نمط القيادي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

(3-2) دراسة بوكير (Booker, 2003)، الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "تصورات المدرء والمعلمين حول أنماط القيادة وعلاقتها بالمناخ الدراسي".

"Teachers And Principals Perceptions Of Leadership Styles And Their Relation To School Climate"

**هدف الدراسة:** معرفة آراء المدرء والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ المدرسي.

**أدوات الدراسة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانتي: أنماط القيادة، المناخ التنظيمي.

**عيّة الدراسة:** حيث تكوّنت من (36) مديراً و (1080) معلماً من المدارس الإعدادية من ولاية تينيسي.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين وجهة نظر المعلمين والمديرين حول أنماط القيادة ومجالات المناخ التنظيمي للمدرسة وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.

(4-2) دراسة سميث (Smith, 2008)، الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "تغيير التوجهات والمناخ التنظيمي. مجلة الإدارة المدرسية"

"Change Orientations And Organizational Climate. Journal Of School Administration"

**هدف الدراسة:** معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس في المدارس الثانوية الأمريكية.

**عينة الدراسة:** تكوّنت من ثلاث مدارس تمّ اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة في ولاية شيكاغو الأمريكية.

**أداة الدراسة:** استبانة تقيس المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية السائدة.

**نتائج الدراسة:** أهمّها وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وبين الثقة التنظيمية السائدة في المدرسة، وأشارت إلى أنّ أبعاد المناخ التنظيمي الأهمّ للمعلمين كانت: الرواتب، العلاقات بين المعلمين، العلاقات مع مدير المدرسة، توفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدرسة.

2-5) دراسة دينيس (Dennis, 2013) بعنوان: "إعادة فحص الجودة في تعليم الطفولة المبكرة: استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والفصول الدراسية:

"Reexamining Quality in Early Childhood Education: Exploring the Relationship Between the Organizational Climate and the Classroom"

**هدف الدراسة:** التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وبيئة العمل للمعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة، وجودة الفصول الدراسية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تكوّنت من 37 مركزاً من مراكز خدمة الأسر ذات الدخل المنخفض في شمال شرق المدينة.

**نتائج الدراسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وجودة الفصول الدراسية تمثلت في العلاقة بين المعلمين ذوي الخبرة الأكبر والتعليم الأقل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن جميع الدراسات تشترك مع البحث الحالي من جانب موضوع البحث حيث تناولت مفهوم المناخ التنظيمي والتي أكدت على أهمية الأخذ بهذا المفهوم لما له دور كبير في تحسين فاعلية ونجاح الروضة، كما أشارت إلى مدى الأخذ به لتحقيق الإبداع والتميز، لكنها تختلف عن الدراسة الحالية كونها أجريت في دول عربية وأجنبية مختلفة وفي مراحل تعليمية مختلفة عن الدراسة الحالية والتي تقيس واقع المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال الخاصة منها بمحافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث وتحديد منهجه ومُتغيراته واختيار الأداة المناسبة له.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي:

يُعدُّ المناخ التنظيمي أحد الاتجاهات التربوية المعاصرة وأهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية الذي له تأثير كبير على المعلمات وتحسين مستوى أدائهنَّ الوظيفي، والذي تنعكس آثاره بشكل مباشر على نواتج العملية التعليمية، وربما يُعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى حداثة من ناحية وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة عامة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمؤسسات (إدارية كانت أم تعليمية) مثل: البيئة الثقافية (Culture) والموقف (Situation) والشعور (Feeling) والشخصية (Personality)، وأدى ذلك إلى عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي، ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي، وتعدد الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمؤسسات، أصبح بالإمكان التمييز بين مفاهيمه وفقاً للرؤى الثلاث:

أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية، أو المؤسسات التعليمية، وثانيها يرى هذا المفهوم من خلال تصورات العاملين، وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 32) وفي ضوء ذلك نستعرض مجموعة من التعاريف التي صورت المناخ التنظيمي كمفهوم: فقد عرّفه العميان (2004) بأنه "البيئة الاجتماعية والثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والأنشطة داخل المنظمة" (العميان، 2004، ص 305). وأضاف الكبيسي (2006) تعريفاً للمناخ التنظيمي بأنه "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلّلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة" (الكبيسي، 2006، ص 72). نستنتج مما سبق بأنّ التعاريف السابقة تباينت واختلفت بشكل بسيط وصورت الموضوع من جوانب عدّة، ولكنّ جميعها اتفقت مع المفهوم العام للمناخ التنظيمي والذي يتجسد بأنّه مجموعة الأنظمة والقوانين التي تُحدد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

#### ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي:

تعتبر أبعاد المناخ التنظيمي بمثابة العناصر المكوّنة له، ويمكن تحديدها في ثمان نقاط أساسية:

**2-1) الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدّد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية، التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة (حمود، 2002، ص 169)، ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، ونطاق

الإشراف، وحجم المنظمة، وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي (Steers، 1977، 122-100).

**2-2) نظم الاتصال:** وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، وقد تكون رسمية وغير رسمية، مكتوبة أو شفوية، وتعد بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم (فيله وعبد المجيد، 2009، ص 297)، وغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استعمال أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية، فإنها ترفع من كفاءة العامل وفاعليته، وتتميز روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين (الشرم، 2004، ص 113)، ولهذا البعد أهميته والتي تُفقد النظر في المعلومات المقدمة من المرؤوسين؛ وبالتالي تحقيق نظم الانفتاح والانسحاب في الاتصالات.

**2-3) نظم وإجراءات العمل:** يقصد به طبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس له أهمية (العميان، 2004، ص 308).

**2-4) طرق صنع القرارات:** صنع القرار هو عملية اختيار بديل من بين البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس معينة، واتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تُساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (فيله وعبد المجيد، 2009، ص 299)، وقد وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أنه من الضروري الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع

توسيع دائرة المشاركين كُلّما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد واحدة فقط (عياصرة وحجازين، 2006، ص 45).

2-5) **العلاقات الداخلية:** تتكوّن العلاقات والتفاعلات الداخليّة في المنظّمة من عدّة عناصر منها: العلاقة بين الرّؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين المرؤوسين بعضهم بعضاً، والعلاقة بين الرّؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرّئيس الأعلى للمنظّمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظّمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات إمّا أنّ تكون صاعدة إيجابيّة أو سلبية، أو علاقات مرنة ومتوازنة أو تسلطيّة، ويُعدّ النمط القيادي السائد الأكثر تأثيراً هو العلاقات المتبادلة (فيله وعبد المجيد، 2009، ص 300).

2-6) **نظام الحوافز:** وهو النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرّؤساء بشكلٍ عامٍ في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجيّة ممكنة، ولها أنواع عديدة منها إيجابيّة كالترقية وزيادة الأجور، ومنها سلبية كالإنذار والخصم من الراتب، وعندما يشعر العاملين بموضوعيّة تلك الحوافز يعمّق لديهم الثقة و الانتماء لعملهم ويحفّزهم على الإبداع (فيله وعبد المجيد، 2009، ص 301-302).

2-7) **تكنولوجيا العمل:** إذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآليّ بشكلٍ كبير فإنّ ذلك سيؤدي إلى مُناخ تنظيميّ غير مشجّع على التفكير، وهذا لا يعني أنّ العمل الإبداعيّ لا يكون إلّا بالعمل اليدويّ، بل المقصود أنّ يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير (فيله وعبد المجيد، 2009، ص 302)، ويشير هذا البعد إلى أهميّة التّجديد والتّغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيفه ذلك من التّسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه (Steers، 1977، 100-122).

**2-8) البيئة الخارجية:** تُعد ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وهي مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها أثر لا يُنكر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء (البدر، 2006، ص 44)، ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه؛ بما في ذلك العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية (Steers، 1977، 100-122p).

وفي ضوء الأبعاد السابقة نلاحظ مدى أهميتها معاً والأخذ بها ككل واحد ومتكامل، فلا يمكننا تجاهل أيّاً منها لتحقيق المناخ التنظيمي الإيجابي والسليم، ولا شك إذا توفرت معاً في رياض الأطفال ستعكس آثارها إيجابياً على نجاح العملية التربوية والتعليمية ككل.

#### ثالثاً: المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التربوية، وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، حيث كشفت نتائج بعض الدراسات على أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأن المؤسسة التي تملك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل على الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالخطيط والتنظيم والمتابعة (فيله وعبد المجيد، 2009، ص 294).

كما حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام عدد كبير من الباحثين والمهتمين بمجالات التربية وعلم النفس التنظيمي، وخاصة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وقد يعود ذلك لعدة اعتبارات، أهمها:

- أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية وبين دافعية الأفراد وروحهم المعنوية وكفاءتهم التعليمية.

- يركز الاتجاه الحديث على مدخل النظم في الإدارة التربوية والمدرسية.

- تتميز كل مؤسسة تعليمية بمناخ خاص تختلف به عن غيرها، مما يتبعه بالضرورة وجود اختلافات جوهرية يصعب وصفها وقياسها دون إجراء دراسات بحثية.

- إن فهم السلوك التنظيمي يساعد على معرفة السلوك الكائن وتوقع السلوك المنتظر من الأفراد من ناحية أخرى (حمادات، 2008، ص64).

ويتكون المناخ التنظيمي من أربعة عناصر تميز الخصائص الداخلية لكل مؤسسة تعليمية، وهي الثقافة التي تشير إلى القيم والعادات والتقاليد التنظيمية، والبيئة المادية المتمثلة بالمرافق والمباني والتجهيزات، والوسط الاجتماعي الذي يتمثل بالتفاعلات الإنسانية، والعناصر التنظيمية التي تهتم بتنظيم العملية الإدارية والتدريسية (NCPEA, 2009).

#### رابعاً: المناخ التنظيمي في رياض الأطفال:

يحتل المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال أهمية خاصة نظراً لتأثيراته المحسوسة سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالعاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك لتأثيره الواضح على مختلف أعمال مؤسسات رياض الأطفال سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أم علاقتها بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن قدرة مؤسسات رياض الأطفال على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها ووصولها إلى غاياتها المنشودة (رضوان، 2020 ، 68p).

ويُعرف المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية بمؤسسة رياض الأطفال، وتتمتع بقدرتها على التأثير في دوافع العاملين وتنعكس على مستوى أدائهم بشكل يسهم في تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة". (السبيعي، 2014، p182).

**خامساً: السمات المميزة للمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال مايلي:**  
يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالعاملين بمؤسسة رياض الأطفال في أثناء عملهم، وتؤثر تلك الظروف على نفسية العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم نحو عملهم ونحو مؤسسة رياض الأطفال التي يعملون فيها، وينعكس ذلك على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي.

- يُعد المناخ التنظيمي سمة ثابتة نسبياً تميز أحد المؤسسات التربوية عن غيرها.

- يعكس القيم والمواقف السائدة في ثقافة المؤسسة ويتشكل من تفاعل العاملين.

- يعبر عن التصورات الجماعية للعاملين عن مؤسساتهم التربوية، كما يؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم. (رضوان، 2020، p 67-68).

ومما سبق نستنتج مدى أهمية التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال كونها المرحلة والركيزة الأولى في بناء هذا الجيل، وكونها تُساعد على إعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف، فضلاً عن تأثيرها على أداء العاملين ودافعيتهم، ومن ثم على أداء المؤسسة التعليمية ونجاحها في تحقيق أهدافها، وسنرى من خلال تحليل مُعطيات الدراسة الميدانية مدى قرب مناخ رياض الأطفال الخاصة في مدينة دمشق من المناخ الصحي والإيجابي.

## الإطار الميداني:

## أولاً: مجتمع البحث وعيّنته وأدواته:

**1-1) المجتمع الأصلي:** يشمل المجتمع الأصلي للبحث جميع مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق، والبالغ عددهم (119) مديرة للعام الدراسي 2020-2021 (إحصاءات دائرة التخطيط في وزارة التربية، 2020).

**2-1) عينة البحث:** من أجل ضمان تمثيل المجتمع الأصلي للبحث تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة في السحب والتي تكونت من (50) مديرة من مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق أي ما نسبته (42%) من المجتمع الأصلي للبحث، موزعة وفق الجدول التالي:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة وفقاً لمُتغيّرات البحث

| المتغير       | المستوى           | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|-------|----------------|
| المؤهل العلمي | المعهد            | 8     | 16.0           |
|               | الإجازة           | 26    | 52.0           |
|               | الدبلوم           | 10    | 20.0           |
|               | الدراسات العليا   | 6     | 12.0           |
|               | المجموع           | 50    | 100.0          |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات    | 7     | 14.0           |
|               | من 5 إلى 10 سنوات | 13    | 26.0           |
|               | أكثر من 10 سنوات  | 30    | 60.0           |
|               | المجموع           | 50    | 100.0          |

## 3-1) أداة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث اعتمدت أداة الاستبانة وصُممت في ضوء محاور المناخ التنظيمي الثمانية وذلك بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، واشتملت الدراسة قبل التحكيم على (45) بنداً، وبعد التحكيم أصبحت مكونة من (47) بنداً موزعاً على ثمانية محاور، وهي كما يلي: الهيكل التنظيمي من البند (1حتى7)، نظم الاتصال من البند (8 حتى 12)، نظم

وإجراءات العمل من البند (13 حتّى 17)، صنع القرارات من البند (18 حتّى 24)، العلاقات الدّاخلية من البند (25 حتّى 31)، نظام الحوافز من البند (32 حتّى 37)، تكنولوجيا العمل من البند (38 حتّى 42) والبيئة الخارجيّة من البند (43 حتّى 47)، ولقياس درجة التّوفر تمّ اختيار مقياس ليكرت الخماسي للإجابات وهو: (مرتفعة جداً - مرتفعة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً).

#### 4-1 دراسة صدق الاستبانة وثباتها:

##### 1-4-1 صدق الاستبانة:

ويقصد بالصدّق "الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أُعدّ لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه" (مخائيل، 2005، ص 141)، وتمّت دراسته أيضاً من خلال:

##### 1-1-4-1 صدق المحتوى:

عُرِضَت الاستبانة - في صورتها الأولى المؤلّفة من (45) عبارة - على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة ذوي الخبرة والاختصاص في التّربية المقارنة والإدارة التّربويّة وفي القياس والتّقويم وعددهم (6) محكمين، بهدف التّأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وُضعت لأجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومُقتراحاتهم، حيث تمّ تعديل الصّيغة اللّغويّة لبعض العبارات وإضافة بعضها الآخر، حيث تألّفت من (47) عبارة بعد التّحكيم النّهائي.

##### 2-1-4-1 الصدق البنوي:

تمّ التّحقّق من صدق الاستبانة البنويّ من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعيّة على عيّنة مؤلّفة من (30) مديرة من مُدِيرات رياض الأطفال الخاصّة في محافظة دمشق، فقامت الباحثة بالتّحقّق من الصدق البنويّ للاستبانة باتّباع الخطوات الآتية:

حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه:  
والجدول (2) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (2): معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

للمحور الذي تنتمي إليه

| العبارة              | ارتباط بيرسون | العبارة                 | ارتباط بيرسون | العبارة                | ارتباط بيرسون | العبارة              | ارتباط بيرسون |
|----------------------|---------------|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|----------------------|---------------|
| محور الهيكل التنظيمي |               | محور نظم وإجراءات العمل |               | محور العلاقات الداخلية |               | 37                   | .762**        |
| 1                    | .664**        | 13                      | .717**        | 25                     | .481**        | محور البيئة الخارجية |               |
| 2                    | .752**        | 14                      | .590**        | 26                     | .587**        | 38                   | .600**        |
| 3                    | .728**        | 15                      | .574**        | 27                     | .745**        | 39                   | .809**        |
| 4                    | .720**        | 16                      | .602**        | 28                     | .682**        | 40                   | .687**        |
| 5                    | .663**        | 17                      | .765**        | 29                     | .611**        | 41                   | .818**        |
| 6                    | .709**        | محور طرائق صنع القرارات |               | 30                     | .559**        | 42                   | .856**        |
| 7                    | .785**        | 18                      | .394**        | 31                     | .749**        | محور تكنولوجيا العمل |               |
| محور نظم الاتصال     |               | 19                      | .640**        | محور نظام الحوافز      |               | 43                   | .625**        |
| 8                    | .516**        | 20                      | .383**        | 32                     | .658**        | 44                   | .687**        |
| 9                    | .630**        | 21                      | .644**        | 33                     | .678**        | 45                   | .719**        |
| 10                   | .500**        | 22                      | .568**        | 34                     | .568**        | 46                   | .777**        |
| 11                   | .591**        | 23                      | .477**        | 35                     | .506**        | 47                   | .691**        |
| 12                   | .717**        | 24                      | .564**        | 36                     | .491**        |                      |               |

( \*\* ) دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة للمحور تراوحت ما بين (0.383 - 0.856) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أنَّ كل عبارة من عبارات الاستبانة متنسقة مع المحور الذي تنتمي إليه.

ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة: والجدول (3) يوضح قيم معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (3): نتائج ارتباط درجة المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة

| المجال | المحور             | الدرجة الكلية للاستبانة |
|--------|--------------------|-------------------------|
| 1      | الهيكل التنظيمي    | .791**                  |
| 2      | نظم الاتصال        | .735**                  |
| 3      | نظم وإجراءات العمل | .773**                  |
| 4      | طرائق صنع القرارات | .553**                  |
| 5      | العلاقات الداخلية  | .771**                  |
| 6      | نظام الحوافز       | .773**                  |
| 7      | تكنولوجيا العمل    | .745**                  |
| 8      | البيئة الخارجية    | .767**                  |

(\*\*) دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من خلال الجدول (3) أن معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدقها البنوي، ويعطي مؤشراً على أن كل محور ينسجم مع ما تقيسه الاستبانة ككل.

2-4-1 ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقتين: (ألفا كرونباخ، النجزة النصفية)، وذلك بالنسبة لمجمل المحاور، وللدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4): قيم معاملات الثبات بطرائق (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، وذلك بالنسبة

لمجمل المحاور

| المجال | المحاور            | ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|--------|--------------------|--------------|-----------------|
| 1      | الهيكل التنظيمي    | 0.84         | 0.79            |
| 2      | نظم الاتصال        | 0.87         | 0.80            |
| 3      | نظم وإجراءات العمل | 0.83         | 0.78            |
| 4      | طرائق صنع القرارات | 0.77         | 0.76            |
| 5      | العلاقات الداخلية  | 0.79         | 0.77            |
| 6      | نظام الحوافز       | 0.80         | 0.76            |
| 7      | تكنولوجيا العمل    | 0.85         | 0.72            |
| 8      | البيئة الخارجية    | 0.91         | 0.73            |

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيّدة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.77-0.91)، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.72-0.80) وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

عرض إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام، طبقت الباحثة الاستبانة في الفصل الأول من العام الدراسي 2020-2021 في مختلف رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق، وذلك على أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (50)، وطلبت من المديرات وضع إشارة في المكان الذي يوافق رأيهم في السلم الخماسي بجانب كل فقرة، وبعد ذلك تم جمع جميع الاستبانات من أجل تفرغها وتحليلها.

ثانياً: عرض نتائج البحث وتفسيرها:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعُولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وجاءت النتائج على النحو التالي: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق؟

للإجابة على هذا السؤال، أُعطيت كل درجة من درجات واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق في الاستبانة

قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحُددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت} - 1}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (5): واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة

دمشق والقيم الموافقة لها

| واقع المناخ التنظيمي | القيمة المعطاة لدرجة واقع المناخ التنظيمي | فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة |
|----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| مرتفعة جداً          | 5                                         | 5.00 – 4.21                       |
| مرتفعة               | 4                                         | 4.20 – 3.41                       |
| متوسطة               | 3                                         | 3.40 – 2.61                       |
| منخفضة               | 2                                         | 2.60 – 1.81                       |
| منخفضة جداً          | 1                                         | 1.80 – 1.00                       |

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على مقياس

واقع المناخ التنظيمي

| المجال | العبارة                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة واقع المناخ التنظيمي |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 1      | الهيكل التنظيمي         | 4.47=7/31.34    | 3.390             | مرتفعة جداً               |
| 2      | نظم الاتصال             | 3.48=5/17.42    | 3.111             | مرتفعة                    |
| 3      | نظم واجراءات العمل      | 4.53=5/22.68    | 2.351             | مرتفعة جداً               |
| 4      | طرائق صنع القرارات      | 3.82=6/22.94    | 3.279             | مرتفعة                    |
| 5      | العلاقات الداخلية       | 4.39=7/30.76    | 3.120             | مرتفعة جداً               |
| 6      | نظام الحوافز            | 4.22=6/25.36    | 3.275             | مرتفعة جداً               |
| 7      | تكنولوجيا العمل         | 4.02=5/20.10    | 4.220             | مرتفعة                    |
| 8      | البيئة الخارجية         | 3.96=5/19.80    | 3.625             | مرتفعة                    |
|        | الدرجة الكلية للاستبانة | 4.05=47/190.40  | 19.615            | مرتفعة                    |

ويُتَبَيَّن من الجدول السابق أنَّ درجة الموافقة على مقياس واقع المناخ التنظيمي ككلَّ قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث كانت مرتفعة جداً عند المجالات التالية: (الهيكل التنظيمي، نُظم وإجراءات العمل، العلاقات الداخلية، نظام الحوافز) وذلك لأنه كلما كانت الهياكل التنظيمية تتسم بالمرونة وعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات وكان لها وصف وظيفي مُحدد وواضح لمسؤوليات المعلمّات وواجباتهنَّ ووفرت لهنَّ حوافز ماديّة ومعنويّة كلما أثر ذلك بشكلٍ إيجابيٍّ على العلاقات الإنسانية في الروضة وبالتالي اقتربت أكثر من المناخ التنظيمي الإيجابيِّ، وربما يُعزى توفر ذلك لطبيعة الرياض الخاصةً وصلاحيّاتها في اتخاذ وتنفيذ أيِّ قرار مُرتبط بالمحاور السابقة، بينما جاءت الدرجة مرتفعة عند المجالات التالية: (نظم الاتصال، طرائق صنع القرارات، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية) وكان ذلك تبعاً لتوفر الإمكانيات الماديّة المرتفعة في الرياض الخاصةً وقدرتها على تأمين المُتطلبات اللازمة لنظم الاتصال والتكنولوجيا والبيئة بصورة مرتفعة أيضاً، أمّا فيما يخص طرائق صنع القرارات والتي تتبع للنمط الإداري السائد فقد لوحظت في غالبية الإجابات أنَّ إدارات الرياض الخاصة كانت ديمقراطيّة تسعى لتبادل وتشارك الآراء مع المعلمّات، وترى الباحثة أنَّ نتيجة هذا السؤال كانت متناسبة مع واقع المناخ التنظيمي الحالي لرياض الأطفال الخاصة ولاسيما كونها خاصّة تسعى للتنافس وتُعنى بشكلٍ كبيرٍ على عكس صورة إجابيّة لواقع المناخ التنظيمي لدى رياضهنَّ، وتتفق النتيجة مع دراسة (خضر، 2016) المقارنة بين الرياض الأهليّة والحكوميّة والتي أثبتت أن الرياض الأهليّة (الخاصّة) تتمتع بمناخ تنظيمي أفضل، وكذلك تتفق مع ما جاء في نتيجة دراسة (الحايك، 2018) حيث كان واقع المناخ التنظيمي متوفراً بدرجة كبيرة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة)؟

**الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات واقع المناخ التنظيمي وفق متغير سنوات الخبرة**

| النتيجة | القيمة الاحتمالية | ف     | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المحاور                 |                    |
|---------|-------------------|-------|----------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| غير دال | .847              | .167  | 1.988          | 2            | 3.976          | بين المجموعات           | الهيكل التنظيمي    |
|         |                   |       | 11.899         | 47           | 559.244        | داخل المجموعات          |                    |
|         |                   |       |                | 49           | 563.220        | الدرجة الكلية للاستبانة |                    |
| غير دال | .460              | .791  | 7.717          | 2            | 15.433         | بين المجموعات           | نظم الاتصال        |
|         |                   |       | 9.761          | 47           | 458.747        | داخل المجموعات          |                    |
|         |                   |       |                | 49           | 474.180        | الدرجة الكلية للاستبانة |                    |
| غير دال | .953              | .049  | .280           | 2            | .559           | بين المجموعات           | نظم وإجراءات العمل |
|         |                   |       | 5.752          | 47           | 270.321        | داخل المجموعات          |                    |
|         |                   |       |                | 49           | 270.880        | الدرجة الكلية للاستبانة |                    |
| غير دال | .208              | 1.626 | 17.048         | 2            | 34.096         | بين المجموعات           | طرائق صنع القرارات |
|         |                   |       | 10.483         | 47           | 492.724        | داخل المجموعات          |                    |
|         |                   |       |                | 49           | 526.820        | الدرجة الكلية للاستبانة |                    |

|            |      |       |         |    |               |                            |                               |
|------------|------|-------|---------|----|---------------|----------------------------|-------------------------------|
| غير<br>دال | .346 | 1.087 | 10.547  | 2  | 21.094        | بين المجموعات              | العلاقات<br>الداخلية          |
|            |      |       | 9.703   | 47 | 456.026       | داخل<br>المجموعات          |                               |
|            |      |       |         | 49 | 477.120       | الدرجة الكلية<br>للاستبانة |                               |
| غير<br>دال | .675 | .397  | 4.362   | 2  | 8.725         | بين المجموعات              | نظام<br>الحوافز               |
|            |      |       | 10.996  | 47 | 516.795       | داخل<br>المجموعات          |                               |
|            |      |       |         | 49 | 525.520       | الدرجة الكلية<br>للاستبانة |                               |
| غير<br>دال | .328 | 1.140 | 20.184  | 2  | 40.368        | بين المجموعات              | تكنولوجيا<br>العمل            |
|            |      |       | 17.705  | 47 | 832.132       | داخل<br>المجموعات          |                               |
|            |      |       |         | 49 | 872.500       | الدرجة الكلية<br>للاستبانة |                               |
| غير<br>دال | .772 | .261  | 3.532   | 2  | 7.064         | بين المجموعات              | البيئة<br>الخارجية            |
|            |      |       | 13.552  | 47 | 636.936       | داخل<br>المجموعات          |                               |
|            |      |       |         | 49 | 644.000       | الدرجة الكلية<br>للاستبانة |                               |
| غير<br>دال | .433 | .853  | 330.163 | 2  | 660.326       | بين المجموعات              | الدرجة<br>الكلية<br>للاستبانة |
|            |      |       | 387.099 | 47 | 18193.6<br>74 | داخل<br>المجموعات          |                               |
|            |      |       |         | 49 | 18854.0<br>00 | الدرجة الكلية<br>للاستبانة |                               |

يتبين من الجدول السابق أنَّ القيمة الاحتمالية على محاور الاستبانة وعلى الدرجة الكلية للاستبانة كانت أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق تُعزى لمُتغيّر (سنوات الخبرة)".

وتُفسر الباحثة ذلك بأن جميع المديرات باختلاف سنوات خبرتهن يعملن قدر المستطاع لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي في الروضة وفق الإمكانيات المتاحة لديهن، فنلاحظ أن جميع المديرات بغض النظر عن سنوات خبرتهن تسعى إلى الأداء الفعال من خلال اختيار الاستراتيجيات والأساليب المناسبة التي تُحقق أهداف الروضة وتُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عينة البحث المتمثلة بالإدارة الخاصة والتي يوجد فيها نوعاً من الحرية في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وكما يُعزى ذلك التشابه لدافعية المديرات الجدد وتوفر طموحات عالية لديهن، والسعي الدائم لاكتساب الخبرة وصولاً إلى مناخ تنظيمي مماثل للرياض الأقدم خبرة وقد لاحظت الباحثة ذلك من خلال مواكبة غالبية الإدارات للتطورات وإدخال الآليات الجديدة في سبيل تطوير العمل الإداري والتنافس المستمر بين الرياض (الأقدم والأحدث) خبرة لتحسين واقع المناخ وبالتالي جذب الأطفال للالتحاق بروضتهن والذي ينعكس إيجاباً على المربود المادي لديهن، وهذا ما أدى إلى عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لهذا المتغير، وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة (الحايك، 2018)، بينما تناقض مع كل من دراسة (خطاب، 2017) و (علي، 2020).

**مناقشة نتائج السؤال الثالث:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

## الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات واقع المناخ التنظيمي وفق متغير

## المؤهل العلمي

| المحاور                 | مجموع المربعات          | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | القيمة الاحتمالية | النتيجة |
|-------------------------|-------------------------|--------------|----------------|-------|-------------------|---------|
| الهيكل التنظيمي         | بين المجموعات           | 3            | 10.078         | .870  | .464              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 11.587         |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 563.220        |       |                   |         |
| نظم الاتصال             | بين المجموعات           | 3            | 14.928         | 1.599 | .202              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 9.335          |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 474.180        |       |                   |         |
| نظم وإجراءات العمل      | بين المجموعات           | 3            | 2.477          | .433  | .731              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 5.727          |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 270.880        |       |                   |         |
| طرائق صنع القرارات      | بين المجموعات           | 3            | 5.532          | .499  | .685              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 11.092         |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 526.820        |       |                   |         |
| العلاقات الداخلية       | بين المجموعات           | 3            | 11.065         | 1.147 | .340              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 9.651          |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 477.120        |       |                   |         |
| نظام الحوافز            | بين المجموعات           | 3            | 2.142          | .190  | .903              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 11.285         |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 525.520        |       |                   |         |
| تكنولوجيا العمل         | بين المجموعات           | 3            | 13.829         | .765  | .519              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 18.066         |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 872.500        |       |                   |         |
| البيئة الخارجية         | بين المجموعات           | 3            | 5.572          | .409  | .748              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 13.637         |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 644.000        |       |                   |         |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات           | 3            | 310.317        | .796  | .502              | غير دال |
|                         | داخل المجموعات          | 46           | 389.631        |       |                   |         |
|                         | الدرجة الكلية للاستبانة | 49           | 18854.000      |       |                   |         |

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية على محاور الاستبانة وعلى الدرجة الكلية للاستبانة كانت أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات واقع المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المناخ التنظيمي في الرياض الخاصة لا يتأثر بالمؤهل العلمي للإدارة، ويُعزى ذلك إلى أن جميع المديرات في الرياض الخاصة تهتم به وتسعى لتطويره على اختلاف درجاتهن العلمية، وتعملن جميعاً في ظروف عمل ومهام متشابهة لتحقيقه، ويُعزى ذلك أيضاً إلى أن المناخ في مجمله يركز على العلاقات الإنسانية السليمة والتي تحتاج بالدرجة الأولى من المديرة أن تكون قادرة على انتقاء الأساليب الإيجابية في التعامل مع الكادر التعليمي والإداري والأطفال أيضاً، والكثير من هذه الأساليب غالباً ما تُكتسب من خلال التجارب والخبرة العملية أو الدورات التعليمية الخاصة بالإدارة الفعالة وورش العمل التابعة للوزارة، إضافة إلى ذلك نلاحظ دور هام ورئيسي لشخصية المديرة القيادية في الرياض الخاصة فهي المسؤول الأول لنجاح المناخ أو فشله وبالتالي نجاح أو فشل الروضة تربوياً وتعليمياً وربما هذه المسؤولية التي دفعت بهنّ لتكنّ الكفاء دوماً في تمثيل الأدوار وأداء المهمات المنوطة بهنّ بالشكل الأمثل وبالتالي أدى إلى عدم ظهور أية فروق إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحايك، 2018)، بينما تناقض مع كل من دراسة (خطاب، 2017) و (علي، 2020).

### نتائج البحث ومقترحاته:

- إن واقع توفر المناخ التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة دمشق من وجهة نظر عينة البحث كانت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة تُعزى لمُتغيّرِي (المؤهل العلمي و سنوات الخبرة).
- وخلصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة إلى المقترحات التالية:**
- العمل على وضع خطط سنوية تهدف إلى تطوير المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الخاصة بما يتناسب مع المستجدات والتطورات بشكل عام والنظام الداخلي بشكل خاص.
- إقامة دورات وورش عمل لمديري الرياض الخاصة حول أهمية المناخ التنظيمي وكيفية تأثيره على عمل ومهام الإدارة بالإضافة إلى طرائق تحسينه وتطويره بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ودورات في مجال العلاقات الإنسانية، ومجال العلاقات مع المجتمع المحلي، ودورات تفعيل التعاون بين المعلمات والأطفال.
- تأكيد أهمية المناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة بشكل مستمر، وتعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة النقاط السلبية بهدف خلق بيئة إبداعية للأطفال والمعلمات.
- إشراك المعلمات بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في الروضة، مما ينعكس على أدائهن بصورة إيجابية، ويرفع الروح المعنوية لديهن، وبالتالي تحسين المناخ التنظيمي.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمات اللاتي تعملن على تحسين المناخ التنظيمي بشكل مستمر في الصف.
- مراعاة احتياجات المعلمات والأطفال وتأمينها لمساعدتهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.
- إجراء دراسات حول واقع المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية ومتطلبات تحسينها ومعوقاتها ومن وجهة نظر المعلمات كعينة للبحث.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، فاطمة عبد القادر (2008): واقع المناخ المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
2. إبراهيم، مروان عبد المجيد (2000): أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن.
3. البدر، إبراهيم بن حمد (2006): "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
4. الحايك، فاطمة (2018): المناخ التنظيمي في رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقته بالانتماء للمهنة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
5. حمادات، محمد حسن (2008): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، عمان.
6. حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان.
7. خضر، أطفاف (2016): المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق.
8. خطاب، فاطمة (2017): علاقة مستوى السلوك الإبداعي بالمناخ التنظيمي في الروضة، مجلة جامعة البعث، مجلد (39)، العدد (11).

9. رسمي، محمد حسن(2015): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، مصر.
10. رضوان، أميرة (2020): متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية والطفولة المبكرة، جامعة المنصور، المجلد السابع، العدد(2)، مصر.
11. السبيعي، عبيد(2014): المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة للعلوم الإنسانية والإدارية، العدد(6).
12. الشرم، سعيد عطية (2004): المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، جامعة الأزهر، القاهرة.
13. الشقصي، عبدالله بن جمعة (1999): نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
14. عاشوري، إبراهيم (2017): المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة في جامعات الجزائر، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
15. علي، وفيقة (2020)،: بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (24)، العدد 2، اللاذقية.
16. العميان، محمود سلمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان.

17. العياصرة، علي أحمد - حجازين، هشام أحمد(2006): القرارات القيّاديّة في الإدارة التّربويّة، دار الحامد، عمان.
18. الغريب، شبل بدران و سلامة، عبد العظيم(2005):الثقافة المدرسيّة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
19. فليّه، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد(2009)السّلك التّنظيمي في إدارة المؤسسات التّعليميّة، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
20. الكبيسي، عامر(2006):السّلك التّنظيمي والتّنظيم الإداري الحكومي بين التّقليد والمعاصر ج2، مطابع دار الشرق،الدوحة.
21. مصطفى، عزة جلال (2010):إدارة التطوير برياض الأطفال، نماذج عربيّة وعالميّة، دار النشر للجامعات، القاهرة.
22. مخائيل، امطانيوس (2005): القياس النفسي، ج1، ط 2، منشورات كليّة التّربيّة ، جامعة دمشق، سورية.
23. الطويل، هاني (2006):الإدارة التّعليميّة مفاهيم وآفاق، ط3، عمان، دار وائل للنشر.
24. وزارة التّربيّة السّوريّة (2006): النظام الداخلي، المؤسسة العامّة للمطبوعات.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Booker, Janice Elaine Garrett(2003). Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate, Ph.D., The University of Mississippi, USA.
2. Dennis ,Sarah (2013): " Reexamining Quality in Early Childhood Education: Exploring the Relationship Between the Organizational Climate and the Classroom", Journal of Research in Childhood Education, Vol.( 27).
3. Gunbayi, I. (2007). School climate and teachers' perceptions on climate factors
4. research into nine urban high schools. Turkish online Journal of Educational Technology. - Hawkins, L. (2002). Styles of leadership and organizational climate in international schools Dissertation Abstracts International (A). 11.3639
5. Remondge, B, J, (2001): Leadership style and school climate a comparison between and non hispanic woman principals in southern New Mexico." Dissertation Abstractispa Internationalm
6. Smith, Page and Maica, Syan(2008): Change orientations and organizational climate. Journal of school Administration.
7. Steers, Richard M (1977) Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica, California: Good Year.
8. NCPEA. (2009) School climate differences between high-performing and low-Performing schools that serve high-poverty populations. National Council of Professors of Educational Administration. Northern Arizona University, Arizona.

**ثالثاً: مواقع الانترنت:**

سانا(2015) <https://www.sana.sy/?p=175019>