



المُنَاخ المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة ابين^(١)

د/صالح محسن علي الشدادي
أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد
كلية التربية زنجبار - جامعة أبين

د/عبدالله حسين محمد الحيدري
أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المشارك
كلية التربية عدن - جامعة عدن

تاريخ قبوله للنشر ٢٠١٩/٣/٧م.

(١) - تاريخ تسليم البحث ٢٠١٨/١٢/٧م.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى المناخ المدرسي السائد في مدارس الثانوية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة لودر، وكذلك تأثير بعض المتغير تكونت عينتها من (١٠٠) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداتين الاولى عبارة عن استبانة لهـ هالبن وكرفت المترجمة الى العربية للتعرف على المناخ المدرسي، والثنية استبانة من إعداد الباحثين لقياس مستوى اداء المعلمين كأداة لجمع البيانات كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحديد الخصائص السيكموترية للأداتين، وكانت أهم النتائج ما يأتي:

(١)- أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية في مدينة لودر يقع عند مستوى عال.

(٢)- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي المشمولة بالدراسة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

(١)- تخفيض نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية خصوصاً كلما تقدم في الخدمة، اذ يتناسب نصابه من الحصص مع عمره.

(٢)- يجب الحاق مديري المدارس والمعلمين بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الامكانيات المتوفرة في انجاح العملية التعليمية.

(٣)- تحسين الادارات المدرسية من أسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسية بحيث تكون العلاقة وتقدير واحترام متبادل لا أن تكون العلاقة مبنية على الشك وعدم الثقة.

ABSTRACT

The study aimed at investing the prevailed organizational climate level in the secondary education schools its relation to the male / female teachers performance in loader city (Abyan Governorate) and the effects of some variables on the organizational climate level prevailed in these schools .

The participants of the study was 100 male and female teachers presenting 5% of the total population of the study .

Research questions

1)-What is the nature of school atmosphere that prevailing in secondary school in loader city from viewpoint of the male \ female teachers ?.

2)Whether there is a statistical significant relationship between the organizational climate level prevailed in secondary education school in loader city and teacher s performance ? .

3) Whether there are differences from viewpoint of the male\ female teachers In according with variable of (teacher s sex, qualification and experience) ? .

performances level of male \ female teachers in secondary education phase in Loader city , the relationship between them and the effect of some variables on the organizational climate level in secondary education schools in Loader city through response to the following questions.

The study employed analytical descriptive methodology thorough adopting two version of questionnaire on of then is the Arabic version of Kalpin and Craft to know the organizational school climate . whereas the second was prepared by the researcher to measure the level of teachers performance the evaluation process of the tool of study was taken into account .

The findings of the study revealed that ;

The general level of the organizational school climate prevailed in secondary school in Loader city is high .

There is a significant relationship between the organizational climate level prevailed in secondary education school in loader city and teachers performance .

Based on the results of the study recommended the following;

Reducing the teaching load for old teachers .

Headmasters and teachers should be frained dealing with their tasking and responsibilities in their school work and how to use the available potentials to improve the learning process .

Schools department, should establish a good relationships with the teaching staff based on respect and appreciation instead of that based on doubt and distrust .

مقدمة الدراسة:

يُعد موضوع المناخ التنظيمي (organization a climate) من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وسلوك الأفراد كونه يعد العامل لتحسين الأداء وتقليل التكلفة ورفع عوائد المنظمات ولاسيما منظمات أو مؤسسات القرن الواحد والعشرين لأن العنصر البشري هو الأصول الانتاجية التي تمتلكها المنظمة وبالرغم من الاهتمام الذي يناله موضوع المناخ التنظيمي في أغلب الدراسات الأجنبية والعربية ولكنه لا يزال بحاجة إلى استكشاف مزيد من البحث و التقصي، وخصوصا إذا ما أخذنا بالاعتبار مستجدات القرن الجديد المتسارعة وأبعادها التنظيمية المعاصرة.

ويمثل المناخ التنظيمي للمدرسة في الأسلوب الذي يتبعه عامل البوابة مع زائر المدرسة، والطريقة التي يتخاطب بها المعلمون مع طلابهم، وكذلك الطريقة التي يتخاطب بها الطلبة مع معلمهم، وبطبيعة الحال فإن المناخ التنظيمي بالمدرسة وما يسوده من سماحة أو تسلط ينعكس على طبيعة العملية التعليمية والتربوية.

فمدير المدرسة الذي يتصف بالتسلطية واقامة الحواجز والمسافات الاجتماعية بينه وبين المعلمين فإن المعلمين بدورهم يقيمون الحواجز والمسافات الاجتماعية بينهم وبين الطلبة، ويميلون الى التسلطية في تعاملهم، أما مدير المدرسة الديمقراطي فإنه يدير المدرسة عن طريق المعلمين فيفتح لهم بانه دائما ويأخذ بأرائهم في كل ما يتعلق بخطة المدرسة أو مشكلاتها، ومن ثم تنعكس علاقاته السمحة على علاقات المعلمين ببعضهم فيشعرون بالارتباط والانتماء إلى أسرة المدرسة وكذلك تنعكس على العلاقة بين المعلمين والطلبة.

يلاحظ الزائر للمؤسسات التعليمية أن هناك مدارس يشعر فيها المعلمون بالثقة في أعمالهم وتتقل هذا السرور إلى طلابهم والى علاقاتهم بأولياء الامور وأفراد المجتمع.

كما أن هناك مدارس أخرى يخيم عليها الكآبة وينشر السخط بين المعلمين ويخفي مديروها عجزهم عن التوجيه تحت ستار من السلطة وينتقل هذا الشعور الى طلابهم فيشعرون باليأس.

وهذه الخصائص التي تميز مدرسة عن أخرى، التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المجتمع المدرسي تشير إلى البيئة المدرسية أو المناخ التنظيمي الذي يسود المدرسة، وللوقوف على أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي يناقش الباحث فيما يلي مفهوم المناخ التنظيمي المدرسي وعناصره ومجالاته وأبعاده ووسائل قياس المناخ التنظيمي.

مشكلة الدراسة: يجمع الباحثون على تسمية الجو الناجم من تلك التفاعلات بين الأفراد داخل المدرسة بالمناخ المدرسي أو المناخ التنظيمي، كما أن العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أفراد

المجتمع المدرسي تحدد نوع المناخ المدرسي وتميزه عن غيره في المدارس الأخرى (متولي، وآخرون، ١٩٩٣، ص ١٠٤).

إن الاهتمام بالمناخ المدرسي يخلق لدى المعلمين الرغبة والدافعية في العمل لتحقيق الأهداف التعليمية، ولاشك أن المعلم يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية كونه يمثل الأداة الفعالة والدعامة الأساسية للعملية التعليمية، إذ تتعكس درجة الرضا في سلوكياته إيجابياً وسلبيًا بطبيعة المناخ السائد الذي يعيشه المعلم. وقد أكدت الدراسات والبحوث السابقة، كالدراسة فرحان (١٤١٤ هـ)، بأن البيئة المدرسية هي المسؤولة عن مستوى أداء المعلم. وكما أوضحت دراسة السماوي (٢٠٠٤ م)، بوجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والانتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. أكدت دراسة جمال (٢٠٠٥)، على وجود فروق بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي تعزو لمتغير المكان.

وبالنظر إلى واقع مدارس التعليم الثانوي في مدينة لودر إحدى مديريات محافظة ابين، فقد لاحظ الباحثان كثرة غياب المعلمين عن عملهم وكثرة تغفلهم من مدرسة إلى أخرى، مما شد انتباه الباحثين الى معرفة امكانية وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس ومستوى الأداء في العمل. ولكون الباحثين يعملان في مجال التعليم (كلية التربية) وشاركوا مع إدارة التربية والتعليم في التطبيق المدرسي لخريجي كلية التربية، وكما عملا في مساعدة التربية والتعليم في حل كثير من المشكلات التربوية المتعلقة بمجال التعليم في المدارس ومن خلال ذلك عاش الباحثان مناخات تنظيمية مختلفة منها المفتوح ومنها المغلق ولذلك ارتأى أنه يمكن دراسة وتحديد أي مناخ تنظيمي سائد بمدارس التعليم الثانوي في مديرية لودر.

وفي ضوء ما سبق فقد تمثلت المشكلة التي تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في حلها من خلال التعرف على المناخ الإداري وعلاقته بأداء المعلمين بمدارس التعليم الثانوي.

وقام الباحثان بصياغة المشكلة في صيغة سؤال: ما علاقة المناخ التنظيمي السائد في مدارس

الثانوية في محافظة ابين على الأداء الوظيفي؟ ومنة تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي بالمدارس الحكومية بمدينة لودر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

٢- ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل الفصل؟

٣- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي في محافظة ابين؟

٤- هل توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه المناخ التنظيمي تُعزى متغير الجنس؟

٥- هل توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه المناخ التنظيمي تُعزى إلى المؤهل العلمي (أقل من البكالوريوس، ما فوق البكالوريوس)؟

٦- هل توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة اتجاه المناخ التنظيمي تُعزى إلى سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من الأهداف التالية:

- ١- معرفة مستوى المناخ المدرسي السائد في المدارس التعليم الثانوي بالمدارس الحكومية بمدينة لودر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ٢- معرفة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل الصف.
- ٣- التعرف على العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمين والمعلمات في رؤيتهم للمناخات الإدارية المدرسية السائدة بمدارس التعليم الثانوي في مدينة لودر (المؤهل العلمي، الجنس، الوظيفة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- تكشف عن المستوى الحقيقي للمناخ التنظيمي في المدارس بالمرحلة الثانوية في مدينة لودر.
- تكشف عن مستوى الأداء الوظيفي الحقيقي للمعلمين بتلك المدارس.
- تقدم أداة مهمة قد تفيد باحثين آخرين في هذا المجال.
- تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين والمسؤولين عن العملية التعليمية لمراجعة ممارسة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في اليمن.
- مساعدة الإدارة المدرسية على توفير مناخ تنظيمي يثري عطاء المعلمين.
- الكشف عما قد يكتنف المدارس من مشكلات ومعوقات قد تؤثر سلبا على فعالية أداء معلميه.

حدود الدراسة: تقتصر نتائج هذه الدراسة على المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي بمدينة لودر محافظة ابين وعلاقته بأداء معلمي ومعلمات نفس المرحلة للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

مصطلحات الدراسة:

١- **المناخ المدرسي:** يعرف (القريوتي، ١٩٩٤، ٧٢)، مناخ العمل بوجه عام سواء أكان مدرسيًا أو غير مدرسي، بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للعمل في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول هذا العمل يتميز بثبات نسبي، ويحدد الى درجة كبيرة سلوكه وأدائه في هذه.

أما (محرمة ١٩٩٦، ١٢٣) فقد عرفت بأنه: الجو الذي يخلق في مجال العمل نتيجة لأسلوب الإدارة السائدة والطريقة التي يعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة.

ويعرف إجرائياً: يقصد بالمناخ التنظيمي المدرسي في هذه الدراسة، بأنه العلاقات، التفاعلات التي تتم بين عناصر العملية الادارية في المدرسة من مديري واعضاء هيئة التدريس وتؤثر على انتاجيتهم العلمية، كما تقدرها عينة الدراسة على المقياس المستخدم في الدراسة.

٢. الأداء الوظيفي: (هاينز، ١٩٩٤، ٢٧١) عرفه، بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامة بأي عمل من الأعمال.

أما (العيان، ١٩٨٢، ١٨) فيرى أن الأداء الوظيفي يعني: "تفاعل سلوك الموظف الذي يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

التعريف الاجرائي: يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة، تلك الأعمال أو الأدوار التربوية والتعليمية التي يؤديها المعلمون في المدارس بهدف تحقيق الأهداف التربوية، كما تقدرها عينة الدراسة على المقياس المستخدم في الدراسة.

دراسات سابقة:

استعرض الباحثان عدد من الدراسات التي توافرت لهما ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن تناولها على النحو الآتي:

١- دراسة جمال (٢٠٠٥) التي هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الاساسي في محافظة عدن، والتعرف على الفروق في تصورات عينة الدراسة للمناخ التنظيمي، حسب متغيرات الدراسة (الجنس . المؤهل العلمي . سنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية من (٩) مدارس، إذ قام الباحث باستخدام مقياس هالبن وكروفيت للمناخ التنظيمي، في المدارس المشمولة، وتوصلت نتائجها الى أن المناخ التنظيمي الاكثر سيادة هو المناخ المفتوح، وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح والمغلق حسب متغير الجنس والمؤهل والخبرة، بينما توجد فروق بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير المكان.

٢- دراسة السماوي (٢٠٠٤) التي هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتاجية العلمية لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز والتعرف على الفروق في تصورات أفراد العينة للمناخ التنظيمي والانتاجية حسب الكلية والجنس والمركز الوظيفي والدرجة العلمية وسنوات الخبرة، وتكونت عينتها من (١٠٩) فرداً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن تصور أفراد العينة لعناصر المناخ التنظيمي جاء بدرجة منخفضة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والانتاجية لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بينما لم تبين النتائج وجود فروق

ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة لعناصر المناخ التنظيمي، أو فيما يتعلق بالإنتاجية العلمية حسب متغيرات الدراسة.

٣- دراسة ولشن (٢٠٠١) Welshn سعت إلى التعرف على بعض العوامل الطلابية والمدرسية المرتبطة بالاضطرابات المدرسية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٤٠) مراهقا ومراهقة من مدارس منطقة فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وظهرت النتائج أن أقوى المتغيرات التي تنبئ بالسلوكيات العدوانية، وأن أقوى المتغيرات التي تنبئ بالسلوكيات المخالفة لقواعد السلوك في المدرسة هو مدى اقتناع الطلبة بهذه القواعد.

٤- دراسة فرحان (١٤١٤هـ) هدفت إلى التعرف على العوامل الخاصة ببيئة العمل في التدريس، وتحديد الاثر الذي تسهم به العوامل في وجود ضغوط مهنية لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة الى أن البيئة المدرسية بمكوناتها المختلفة هي المسؤولة عن تدني مستوى اداء المعلم و أن العوامل السابقة تعمل مجتمعة على عن تأدية مهامه التربوية بكفاءة عالية.

٥- دراسة الشيخ، وزاهر (١٤٠٠هـ) هدفت إلى التعرف على نمط المناخ المؤسسي السائد في مدارس قطر وقد كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مدارس البنين والبنات في الابعاد المتعلقة بخصائص المعلمين وفيما يتعلق بخصائص سلوك المديرين وذلك بين مدارس البنين في بعد الانتماء وبين المدارس الاعدادية والثانوية في أبعاد الشكلية في الأداء والتركيز في الانتاج والنزعة الانسانية، اذ تفوقت المدارس المتوسطة في هذه الادوار على المدارس الثانوية.

كما بينت الدراسة أن المدارس الكبيرة ترتفع فيها درجة الاعاقة عن المدارس الصغيرة، في حين ترتفع درجات الابعاد الخاصة بالتركيز على الانتاج والقوة في العمل، والنزعة الانسانية والشكلية في الأداء في المدارس الصغيرة.

أما الدراسة التي قام بها لوفلان (١٩٨٥) (Lofland) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند المعلمين في مدارس مختارة من المدارس الحكومية في مقاطعة كولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وصنف المناخ التنظيمي من المفتوح إلى المغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ، وقد استخدمت الدراسة مقياسين: الأول للمناخ التنظيمي، والثاني للرضا الوظيفي، وأظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة لنوع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

مفهوم المناخ التنظيمي المدرسي:

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازاً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وهو تغيير يتعلق بالطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها

ويتأثر بها من ناحية، كما أنه من ناحية أخرى كيان حركي تتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه من ناحية أخرى كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر بعضها البعض (العميان، ٢٠٠٢، ٣٠٥).

ومن خلال مراجعة أدبيات موضوع المناخ التنظيمي يلاحظ الاختلاف الواضح عن مفهوم المناخ التنظيمي أذ استخدم هذا المفهوم بعدة مترادفات ومسميات، فمنهم من أطلق الاتجاه العام في السلوك الجو المدرسي، البيئة المدرسية، غيرها من المسميات التي تصف البيئة الداخلية في المدرسة فعلى سبيل المثال يرى (سيرجيوناني وستارات، Searrtt & Sergiovan) ان مناخ المدرسة يعتمد على الانطباعات، ومن الصعب تعريفه بدقة، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة من السمات التي تصف مدرسة ما، وتميزها عن غيرها وتؤثر في سلوك المعلمين وسلوك الطلبة فيها، أو أنه مجموعه الاحاسيس والمشاعر التي يشعر بها الطلبة والمعلمون اتجاه المدرسة (Searrtt & Sergiovan, 1997, 1979-70).

عناصر المناخ التنظيمي:

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن عناصره تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض التي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم (كاظم، ٢٠٠٢، ١٦٩).

وأن لكل منظمة مناخًا خاصًا بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله في شكل مرضي أو غير مرضي، ولذلك فان معرفة فحص المناخ التنظيمي في أي منظمة ومن خلال أي عنصر من عناصره سوف يساعد على تقييم وتحديد جوانب القوة والضعف في هذه المنظمة غير أن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع العادة، ولكن العناصر تعتبر هي الاطار الأهم التي تستوعب الأبعاد العديدة (الجوفي، ٢٠٠٠، ٢١).

ومع ذلك فقد اختلف الباحثون والدارسون في تحديد عناصر المناخ التنظيمي، والمكونات التي تدخل في تركيب هذا المناخ، ويمكن ارجاع ذلك الى تباين ميادين الدراسات ومجالاتها، وتباين بيئة المنظمات التي درستها والبحث فيها.

فكل بيئة لها خصوصيتها الثقافية والاجتماعية، والايولوجية، السياسية، التي تميزها عن غيرها من المنظمات (جعوب، ٢٠٠٣، ١٥).

ومن أبرز الاسهامات الجادة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كانت على يد (Forehand & Cilme).

واللذان يعدان من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته في كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها فقد حدد أربعة عناصر للمناخ التنظيمي هي:

- ١- الهيكل التنظيمي: ويتمثل في حجم المنظمة ودرجة الرسمية في الاجراء والروتين ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد وقت اتخاذ القرارات.
- ٢- اتجاهات الأهداف: هي الدرجة التي تخضع لها الأهداف والأهمية النسبية التي توليها المنظمة لتلك الأهداف.
- ٣- نمط القيادة: ان كان نمطا تسلطيا (ديكتاتوريا) أم (ديمقراطيا) يعتمد على تبادل الآراء في المواقف والمشاكل المختلفة.
- ٤- درجة تعقيد التنظيم: وتتمثل في طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة والمستويات الادارية والأنظمة الفرعية فيها(الشرييني، ١٩٨٧، ٢٢).

أنماط المناخ التنظيمي المدرسي:

بدأت دراسة انماط المناخ التنظيمي في الخمسينيات من القرن العشرين إذ يعد التصنيف الذي يقابل بين اسلوب الإدارة الديمقراطية واسلوب الإدارة الديكتاتورية من اقدم هذه التصنيفات (جعبوب، ٢٠٠٣، ٢٢). ولكن في الستينات من نفس القرن ظهر اتجاه جديد قدمة كل من كرفت وهالبن (Croft & Halpin)، و(١٩٦٢ & ١٩٦٧) وهو كالتالي:

- ١- نمط هالبن وكروفت (Croft & Halpin): يرى نموذج هالبن وكرفت أن المناخ التنظيمي باعتباراه تدريجياً متصلاً، يمتد من المناخ المفتوح في طرف الى المناخ المغلق في الطرف المقابل. وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبن وكروفت بين ستة انماط من المناخ التنظيمي وهي: (المناخ المفتوح- مناخ الإدارة الذاتية- المناخ الموجة- المناخ العائلي- المناخ الابوي- المناخ المغلق).
- ٢- نمط ليكرت Likert: قام ليكرت عام ١٩٦١ بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية، وتوصل إلى نموذج من أربعة انظمة للإدارة تصف المناخ المؤسسي والسلوك القيادي داخل المنظمة من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي يركز على ثمانية أبعاد هي: عمليات القيادة، وقوى الدافعية، وعملية الاتصال، وعملية التفاعل والتأثير، وعملية صنع القرار، ووضع الأهداف، وعمليات الرقابة وتحقيق الاهداف، والتدريب، واستخدام ليكرت هذه الأبعاد الثمانية لرسم صورة مختصرة لكل منظمة خلال المناخ المستمر الذي يتدرج في أربعة أنماط تنظيمية من الاستغلال التسلطي في طرف إلى النظام التشاركي في الطرف الآخر ويوجد بينهما نظامان آخران هما الخيري التسلطي والاستشاري ويميل كل منهما إلى مشابهة الطرف الذي انحرف عنه؛ فالنظام الخيري التسلطي والاستشاري به معظم خصائص النظام الاستغلالي التسلطي، والنظام الاستشاري به معظم خصائص النظام التشاركي ولكن بدرجات اقل.

قياس المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي ظاهرة نفسية لا تخضع بشكل كامل للملاحظة المباشرة، ومن ثم لا يمكن قياسها مباشرة وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق آثارها ونتائجها (مصطفى والنايه، ١٩٨٠، ١٦٤).

كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها، فالبعض من الدراسات يولي أهمية لمستويات الانجاز والأداء والابداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفاء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون التي تنعكس على انتمائهم وولائهم (الكبسي، ١٩٩٨، ٦٥).

وبما أن الاستبانة تعد أحد الاساليب المهمة لقياس المناخ التنظيمي، فهناك نماذج عده لاستبيانات يمكن الاعتماد عليها في المجال، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليه لتنمائي وطبيعة البيئة السائدة في التنظيم (محرمة، ١٩٩٦، ١٣٠).

كما يوجد هناك أسلوب آخر يسمى الاستقصاء ويعد من الأساليب الشائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد لأي منظمة ويعتبر نموذج لتون (Litwin) وسترنجر (Stringer) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، إذ استخدمه الكثير من بعد إجراء التعديلات اللازمة التي تتلائم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الانتاجية والعامة، كما قام بيترسون (Peterson) وببيس (Pace) بتقديم مقياس آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي. هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة (Trust) والمشاركة (Participation) والمساندة (Support) وفعالية الاتصالات (Communication) والتشجيع والاهتمام بمستوى الأداء (العكران، ٢٠٠٤، ٢٨ - ٤٢).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء الوظيفي في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب (الوذناني، ١٩٩٩، ٤٨). وقد عرف (عبدالغني، وهلال، ١٩٩٦، ١١) الأداء "بأنة تنفيذ الموظف لأعماله هو مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها.

عناصر الأداء الوظيفي:

يمكن تحديد عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي: (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٤٢٢).

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام من الاتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الاخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

العلاقة بين المناخ المدرسي والأداء الوظيفي:

تعد المدرسة ونظامها من العوامل التي يؤثر سلبيًا أو إيجابيًا على مستوى أداء المعلم، وليس من شك في أن سلبية هذه العوامل تؤثر في قيمة الأداء الذي يقدمه المعلم لتلاميذه، ويؤكد هذا ما أشارت إليه دراسة ماك لا وفن (Mclauphin) وآخرين إذ بينت هذه الدراسة أن من العوامل المؤثرة سلبيًا على أداء المعلم غياب التقدير من الإدارة، وعدم الاستقلالية، ونقص الوسائل التعليمية، وزيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصول الدراسية وزيادة العبء الوظيفي للمعلم (المهندس، ١٩٩١، ٢).

أما الظروف المدرسية المسؤولة عن قصور أداء المعلم فيمكن ردها الى مجموعة من العوامل المدرسية وهي على النحو الآتي:

العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي: يتكون المجتمع المدرسي من مجموعة من العناصر وهم الفريق الإداري ويرأسهم مدير المدرسة، ثم المعلمون، والتلاميذ، وهدفهم العام أن يثمر تعاونهم في توفير الجو التربوي والتعليمي الذي تحقق من خلاله الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية الفعالة بين أفراد المجتمع المدرسي.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد أو الرئيس وعلى حسن النية نحو الآخرين وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية وعلى الايمان العميق بانتماء الفرد الى الجماعة التي يعمل فيها (بستان وطه، ١٤٠٩، ٦٠). وسوف نورد فيما يلي (رضوان، ١٩٨٣، ٢٣٩).

- أن يرى المدير نفسه عضوا في المجموعة رغم كونه قائدا للفريق.
- أن يفصح سلوك المدير عن احترامه للمعلمين وإيمانه بمواهبهم المختلفة وقدراتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ وتحديد الأهداف وتحمل المسؤولية.
- أن يؤمن بأن دوره القيادي يعتمد على نجاح جهوده في تنسيق أنشطة العاملين المختلفة للوصول بالمدرسة الى تحقيق الاهداف المنشودة.

- أن يشجع المعلمين على اختلاف مواهبهم وقدراتهم في جهودهم نحو الابتكار والإبداع والتجريب من خلال خطة مرسومة واشراف ذكي، وتوجيه صحيح.

- أن يعمل بلا فتور على المحافظة على مستوى متميز من العلاقات الاجتماعية بينه وبين العاملين.

العلاقات الإنسانية بين المعلمين: تُعد العلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم أساسًا في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية، ولذلك يجب أن تكون هذه العلاقات فيما بينهم قائمة على أساس الاحترام والتقدير المتبادل، والتعاون فيما بينهم من أجل النهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة.

كما يجب أن تكون هذه العلاقة قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي لا يجاد النمو التعليمي لدى التلاميذ في اطار العلاقات الإنسانية. كما يجب أن تكون هذه العلاقات قائمة على أساس النصح والمشاركة الفعالة في تحمل مسؤوليات العمل (بستان وطه، ١٤٠٩، ٦٥).

العلاقات الإنسانية بين المعلمين والتلاميذ: أن التلميذ هو اللبنة الأساسية في العملية التربوية والتعليمية، وله توجه كل الجهود من أجل تربيته وتعليمه وإعداده للحياة. ولذا فإنه يجب على المعلم أن يولي تلاميذه كل عناية واهتمام، وإن يبني معهم علاقات انسانية طيبة أساسها العاطفة التي تشعر التلميذ أن المعلم بمنزلة والده فيقبل على تلقي التوجيهات بقلب واع متفتح. ويمكن قيام علاقات انسانية سليمة بين المعلم والتلاميذ من خلال مجموعة من الإجراءات من أهمها (العريفي، ١٩٩٣، ٧٩).

ومن خلال ما سبق، نقدر نقول بأن المناخ السائد في المدرسة يؤثر على سلوك الافراد، من ثم يؤثر على الأداء الوظيفي للإفراد، أي أنه كلما كان المُناخ السائد في المدرسة ينال رضا العاملين فيها، كلما كان الأداء ايجابياً.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات هذه الدراسة بما يلي:

أولاً: منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومعلمات في مدارس التعليم الثانوي والبالغ عددهم (٥٣٥) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات إدارة التربية في مديرية لودر محافظة أبين.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة، من إجمالي مجتمع الدراسة وقد بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (١٠٠) معلم ومعلمة. توضيحها فيما يلي:

جدول (١) توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

النسبة %	العدد	النوع
٥٢,٠%	٥٢	ذكر
٤٨,٠%	٤٨	أنثى
١٠٠,٠%	١٠٠	الإجمالي

يتضح من جدول (١) أن نسبة المعلمين تقترب من نسبة المعلمات، إذ أن المعلمين يشكلون ما نسبته (٥٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة بينما المعلمات يشكلن حوالي (٤٨%) بفارق بسيط حوالي (٤%).

جدول (٢) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	العدد	المؤهل
١١,٠%	١١	دبلوم دار المعلمين
١٧,٠%	١٧	ثانوية عامة
١٦,٠%	١٦	دبلوم كلية التربية
٥٦,٠%	٥٦	بكالوريوس
١٠٠,٠%	١٠٠	الإجمالي

يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة المعلمين ممن يحملون مؤهل البكالوريوس عالية يشكلون ما نسبته (٥٦%) من إجمالي افراد العينة، أي أعلى من نصف أفراد عينة الدراسة، بينما المعلمون ممن لديهم ثانوية عامة هم بالمرتبة الثانية بنسبة بلغت حوالي (١٧%)، بينما أقل نسبة كانت للمعلمين ممن لديهم دبلوم بعد الثانوية ويشكلون نسبة (٢%)، أما بالنسبة للمعلمين ممن لديهم دبلوم كلية التربية ودبلوم دار المعلمين فنسبتهم بلغت على التوالي (١٤%)، (١١%).

جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة.

النسبة %	العدد	مدة الخدمة
٢٢,٠%	٢٢	من ٣ الى أقل من ٨ سنوات
١٦,٠%	١٦	من ٨ الى أقل من ١٣ سنوات
٦٢,٠%	٦٢	من ١٣ سنة وأكثر
١٠٠,٠%	١٠٠	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه أن الغالبية من المعلمين ممن خبرتهم تزيد عن ١٣ سنة وهم يشكلون نسبة (٦٢%) أي ما يقارب ثلثي أفراد العينة، يليهم المعلمين ممن خبرتهم قليلة تراوحت ما بين (٣) إلى (٧ سنوات) ويشكلون ما نسبته (٢٢%) من إجمالي عينة الدراسة، وأخيراً المعلمين ذوي الخبرة

المتوسطة الذين تتراوح خبرتهم ما بين (٨ إلى ١٣ سنة) ويشكلون ما نسبته (١٦%)، من إجمالي عينة الدراسة.

رابعاً أداة الدراسة:

تصميم الأداة: استخدم في البحث استبانتيين الأولى لـ (هالين وكرفت)، (O.C.D.Q)(١٩٦١) المترجمة العربية المشار إليها في، لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة للتعرف على المناخ المدرسي، والاستبانة الثانية من أعداد الباحثين لقياس مستوى أداء المعلمين، وتكونت الأولى إلى قسمين، القسم الأول يحتوي على البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل)، والقسم الثاني يحتوي على (المحاور) الرئيسية للدراسة، وهي على النحو الآتي:

المحور الخاص بسلوك المعلمين: ويتضمن معوقات العمل، الإرباك في العمل، الروح المعنوية والانتماء والألفة أما البعد الثاني يتعلق بسلوك المدير ويتضمن التفرد في القرارات والانعزال، والتأكيد على الانتاجية وقد تضمن هذا المحور (٤٩) فقرة.

الاستبانة الثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي داخل الصف لدى المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي بمديرية لودر وقد تضمن (٢٥) فقرة.

صدق الأداة:

أ) الصدق الظاهري للأداة: عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، تمت التعديلات المتفق عليها.

ب) الصدق البنائي للأداة: بعد التأكد من صدق الأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية أولية تمثل فئات عينة الدراسة، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي له.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة احتسب معامل الثبات (الفأكرونباخ) للعينة الأولية والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (٥) معامل ثبات الأداة باستخدام الفأكرونباخ

الاستبانة الأولى			
م	محاوِر الدراسة	عدد الفقرات	معامل الفأكرونباخ
١	معوقات العمل	٨	٠,٠٧٠١
٢	إرباك العمل	٦	٠,٧٢٢
٣	الروح المعنوية والانتماء والالفة	١٣	٠,٦٤٣
٤	التفرد في القرارات والانعزال	٨	٠,٦٩٦
٥	التأكد على الانتاجية والتحفيز	١٤	٠,٨٥٢
الاستبانة الثانية			
م	محاوِر الدراسة	عدد الفقرات	معامل الفأكرباخ
١	الأداء الوظيفي للمعلمين	٢٤	٠,٨٥٠
	إجمالي الأدوات	٧٣	٠,٨٣٦

يظهر في الجدول (٥) أن معاملات التجانس الفأكرونباخ تراوحت ما بين (٠,٦٩٦) إلى (٠,٨٥٢) مما يدل عل أن الأدوات تتمتع بثبات عالٍ وبالنسبة للأداة إجمالاً فإن قيمة معامل الثبات الفأكرونباخ بلغت (٠,٨٣٦) مما يعني أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ إذ أن الثبات يجب أن يزيد عن (٠,٦٠).

تطبيق أداة الدراسة: تم تطبيق أداتي الدراسة على المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية مديرية لودر (موضوع البحث).

أساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام المعالجة الاحصائية المتمثلة بـ(التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة الفأكرونباخ، وتحليل التباين الاحادي، واختبار لعينتين مستقلتين (testt).

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول: والذي نص على "ما مستوى المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم الثانوي بالمدارس الحكومية بمديرية لودر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟" تم استخدام المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي في مديرية لودر وسوف يتم عرض النتائج وفقاً لأبعاد المناخ التنظيمي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦) معوقات العمل في بعد المدرسين

م	الفقرات	الفرقات ترتيباً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تميل مناقشات المدرسين في اجتماعات مجلس المدرسة الى الشعب.	٢	٢،٦٨	١،١٨٠	متوسطة
٢	يسال المدرسون أسئلة لا معنى لها في اجتماعات الهيئة التدريسية.	٧	١،٧٥	٠،٨٣٣	متدنية
٣	يتحدث المدرسون عن رغبتهم في الانتقال من المدرسة.	٤	٢،٢٤	١،١٣٨	متدنية
٤	يتصرف المدرسون في المدرسة تصرفات مزعجة.	٦	١،٨٥	٠،٨٢١	متدنية
٥	يسعى المدرسون للحصول على امتيازات خاصة لدى المدير .	١	٣،٢٧	١،٤٩٦	متوسطة
٦	يمارس المدرسون ضغطا اجتماعيا قويا على افراد زملائهم الذين يخالفون راي الجماعة .	٥	١،٩٣	١،١٣٠	متدنية
	يقاطع المدرسون بعضهم في اثناء حديثهم في اجتماعات الهيئة التدريسية.	٣	٢،٥٨	١،٠٦٥	متوسطة
٨	يميل المدرسون في هذه المدرسة الى الانعزال .	٨	١،٥٦	٠،٧٠١	متدنية
	المتوسط العام		٢،٢٣٢	٠،٦١٠	متدنية

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة أراء أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي المتعلقة بمعوقات العمل في مراحل التعليم الثانوي بالمدارس الحكومية بمديرية لودر جاءت على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (٥) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣،٢٧) (١،٤٩٦)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (٢،٦٨) وانحراف معياري (١،١٨٠)، والفقرة رقم (٧) حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢،٥٨) وانحراف معياري (١،٠٦٥)، وهذه يدل على تباين استجابات عينة الدراسة ومرتبة متوسطة.

- حصلت الفقرات (٤)، (٢)، (٨)، على المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية على التوالي، المتوسطات الحسابية (١،٨٥)، (١،٧٥)، (١،٥٦) وانحرافات معيارية (٠،٨٢١)، (٠،٨٣٣)، (٠،٧٠١)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، ومرتبة متدنية.

جدول (٧) يبين محاور ارباك العمل في بعد المدرسي

م	فقرات	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تشكل الأعمال الإدارية الكتابية عبنا ثقيلًا على المدرسين.	٥	٢,٨٣	١,٤٣٨	متوسطة
٢	تتداخل واجبات المدرسين الروتينية مع واجباتهم التعليمية.	٤	١,٨٢	١,١٢٠	متوسطة
٣	يضع المدير تعليمات غير قابلة للنقاش	٦	٤,٣٤	١,٠١٩	متدنية
٤	تشكل كثرة الطلاب داخل الفصول عبنا كبير على المدرسين.	١	٣,٢٩	١,٠٨٥	عالية
٥	يشكل تصحيح الامتحانات عبنا كبير على المدرسين.	٣	٤,٠١	١,٣٣٦	متوسطة
٦	تؤثر شحة المراجع ذات العلاقة بالمقررات المدرسية على اداء المدرسين.	٢	٠,٧٦٨	١,٠٦٨	عالية
المتوسط العام					عالية

يتضح من الجدول (٧) أن استجابات أفراد عينة الدراسة ازاء أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي

المتعلقة بإرباك العمل في مدارس التعليم الثانوي بمديرية لودر جاءت على النحو الآتي:

أن الفقرة رقم (٤) حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤)، وانحراف معياري (١,٠٨٥)، وحصلت الفقرة رقم (٦) على متوسط حسابي (٤,٠١)، وانحراف معياري مرتفع (١,٠٦٨) مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة وبرتبة عالية. وجاءت الفقرات رقم (٥)، (٢)، (١)، بمتوسطات حسابية (٣,٢٩)، (٢,٨٣)، (٢,٨٢)، وانحرافات معيارية (١,٣٣٦)، (١,١٢٠)، (١,٤٣٨) مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، وبرتبة متوسطة، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي (١,٨٢)، انحراف معياري (١,٠١٩)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، وبرتبة متدنية

جدول (٨) محور الروح المعنوية والانتماء والألفة في بعد المدرسين

م	الفقرات	الفرق ترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يظهر المدرسون روحا عالية في المدرسة	٣	٤،٣٩	٠،٦٩٥	عالية
٢	يتوفر في المدرسة جو من الثقة يساعد المدرسين على طرح افكارهم والتعبير عن مشاعرهم دون حرج .	٨	٤،١١	١،٠١٤	عالية
٣	يسود المرح لقاءات المدرسين غير الرسمية.	٢	٤،٤٧	٠،٧٩٦	عالية
٤	يظهر المدرسون اعتزازا بمدربتهم .	١	٤،٥٣	٠،٩٣٧	عالية
٥	يقضي المدرسون وقتا بعد الدوام الرسمي في حل مشكلات طلابهم في المدرسة	١٣	٢،٥٥	١،٠١٩	متوسطة
٦	يتقبل المدرسون اخطاء زملائهم بصدور رحب.	١٠	٣،٦٢	١،٠٠٣	عالية
٧	يسود اجتماعات الهيئة التدريسية الشعور بضرورة انجاز الخطة الدراسية خلال العام الدراسي.	٧	٤،١٧	١،٠١٦	عالية
٨	يلقى المدرسون التقدير والاحترام لبذلهم اقصى طاقاتهم في العمل من قبل الإدارة	٦	٤،٢٧	١،٠٣٣	عالية
٩	يستمتع المدرسون بفترات الراحة المتاحة لهم في الاستراحة	٥	٤،٣٠	٠،٨٧٠	عالية
١٠	يتحدث المدرسون إلى زملائهم عن حياتهم الشخصية.	١١	٣،٥٥	١،٠٧٧	عالية
١١	يدعو المدرسون زملائهم من أعضاء الهيئة التدريسية لزيارتهم في منازلهم.	١٢	٣،٠٧	١،٠٢٠	متوسطة
١٢	يكون المدرسون صداقات حميمة مع زملائهم في المدرسة.	٤	٤،٣٣	٠،٧٢٩	عالية
١٣	يغطي المدرسون حصص زملائهم في حالة غيابهم	٩	٣،٩٦	١،٠٤٤	عالية
	المتوسط العام		٣،٩٤٧	٠،٤٢٢	عالية

نلاحظ من الجدول (٨) أن الفقرات (١.٢.٣.٤.٥.٦.٧.٨.٩.١٠.١١.١٢.١٣)، حصلت جميعها على الرتبة عالية، الفقرة رقم (٤) هي التي حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤،٥٣) وانحراف معياري (٠،٩٣٧)، وفي المرتبة الثانية حصلت الفقرة رقم (٣)، بمتوسط حسابي (٤،٤٧)، وانحراف معياري مرتفع (٠،٧٩٦)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، ورتبة عالية. وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرات (١١)، (٥)، إذ حصلت الفقرات على متوسط حسابي (٣،٠٧) و (٢،٥٥)، وانحرافات معيارية مرتفعة (١،٠٧٧)، (١،٠١٩)، مما يعني استجابات عينة الدراسة، ورتبة متوسطة.

جدول (٩) محور التفرد في القرارات والانعزال بعد المديرين

م	الفقرات	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يصر المدير على تنفيذ تعليماته حرفيا دون نقاش.	٧	٢,٤٠	١,٣٤١	متوسطة
٢	يحرص المدير على إدارة الاجتماعات المدرسية بنفسه.	١	٤,٠١	١,٥٣٢	عالية
٣	يتخذ المدير كافة القرارات المتعلقة ببرنامج المدرسة.	٢	٣,٨٢	١,٢٥٠	عالية
٤	يميل المدير الى الانعزال	٨	١,٥٧	١,٠٢٧	متدنية
٥	تتم اجتماعات المدير مع المدرسين وفق جدول محدد.	٤	٣,٥٣	١,٣٠٦	عالية
٦	يضع المدير بنفسه برنامج عمل المدرسين	٣	٣,٧٣	١,٣٧٠	عالية
٧	تكرس اجتماعات الهيئة التدريسية لمناقشة التقارير الإدارية التي يعدها المدير.	٥	٣,٤١	١,٣٩٣	متوسطة
٨	يصحح المدير أخطاء المدرسين بنفسه.	٦	٣,٢٧	١,٣١٧	متوسطة
	المتوسط العام		٣,٢١٧	٠,٧٤٨	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) أن استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي المتعلقة بالتفرد في القرارات والانعزال بعد سلوك المديرين في مدارس التعليم الثانوي بمديرية لودر، جاءت على النحو الآتي:

- (١) - أن الفقرة رقم (٢) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري مرتفع (١,٥٣٤)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، وبرتبة عالية.
- (٢) - أن الفقرة رقم (٣)، حصلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري مرتفع (١,٢٥٠)، مما يعني باين استجابات العينة وبرتبة عالية.
- (٣) - أن الفقرة رقم (١) حصلت على المرتبة السابعة وهي قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري مرتفع (١,٣٤١)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة وبرتبة متوسطة.
- (٤) - حصلت الفقرة رقم (٤) على المرتبة الثامنة والأخيرة، وبتوسط حسابي (١,٥٧) وانحراف معياري مرتفع (١,٠٢٧)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة وبرتبة متدنية .

جدول (١٠) محور التأكد على الانتاجية والتحفيز في بعد المديرين

م	الفقرات	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يتأكد المدير من كفاءة المدرسين في المواد التي يدرسونها .	٦	٤,٠٧	١,٢١٧	عالية
٢	يتابع المدير غياب وحضور المدرسين والتلاميذ	١	٤,٧٦	٠,٤٩٥	عالية
٣	يتأكد المدير بنفسه من أن المدرسين يقومون بعملهم على اكمل وجه	٣	٤,٤٠	٠,٤٩٥	عالية
٤	يحرص المدير على تزويد المدرسين بالتعليمات الضرورية لاستخدام الأدوات والمواد التعليمية	١٢	٣,٧٥	١,٣٢٩	عالية
٥	يستخدم المدير النقد البناء مع المدرسين	٩	٣,٩٢	١,٠٩	عالية
٦	يتعامل المدير مع المدرسين بكل احترام	٢	٤,٧٥	٠,٥٥	عالية
٧	يعتبر المدير مثالا يقتدي به في العمل	٥	٤,١٩	١,١٦	عالية
٨	يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المدرسين	٨	٤,٠٦	٠,٩١٩	عالية
٩	يسهل فهم المدير والتعامل معه	٤	٤,٣٣	٠,٨٢	عالية
١٠	يقدم المدير خدمات شخصية للمدرسين إذا طلب منه .	١٠	٣,٩١	١,٠٨٣	عالية
١١	يوضح المدير للمدرسين الأسباب الموجبة للنقد	١٣	٣,٦٢	١,٢٩٣	عالية
١٢	يهتم المدير بتطوير نفسه ثقافيا وتربويا وعلميا بصورة مستمرة	٧	٤,٠٦	١,١٨٨	عالية
١٣	يساعد المدير المدرسين في حل خلافاتهم المهنية	١١	٣,٩١	١,٠٠٦	عالية
١٤	يبادر المدير إلى تقديم العون الشخصي للمدرسين	١٤	٣,٦٠	١,٠٠٤	عالية
	المتوسط العام		٤,٠٩٥	٠,٦٠	عالية

يتضح من الجدول (١٠) أن استجابات أفراد عينة الدراسة ازاء أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي المتعلقة بالتأكد على الانتاجية والتحفيز في بعد سلوك المدير في مدارس التعليم الثانوي في مديرية لودر، وقد جاءت على النحو الآتي:

١- حصلت جميع الفقرات على استجابات عالية، وكانت الفقرة رقم (٢) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٩٥) مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة ومرتبة عالية.

- ٢- حصلت الفقرة (٦) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٧٥)، وانحراف معياري مرتفع (٠,٥٥٧)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة وبرتبة عالية.
- ٣- أن الفقرة رقم (١١) حصلت على المرتبة الثالثة عشر، قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٢٩٣) مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة وبرتبة عالية.
- ٤- حصلت الفقرة (١٤) على المرتبة الرابعة عشر أي المركز الأخير، وبمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٤٤)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة وبرتبة عالية.
- سيتم مناقشة أبعاد المناخ المدرسي المتعلقة بسلوك المعلمين والمعلمات بشكل عام ومعرفة الدراسات السابقة التي اتفقت معها والدراسات التي اختلفت معها في النتائج التي وصلت إليها.

جدول (١١) أبعاد المناخ التنظيمي المتعلقة بسلوك المعلمين والمعلمات

الدرجة التحقق	ترتيب البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد فقرات البعد	البعد	
					سلوك المعلمين	(أ)
متدنية	٣	٠,٦١٠	٢,٢٣٢	٨	معوقات العمل	
عالية	٢	٠,٧٦٨	٣,١٨٤	٦	إرباك العمل	
عالية	١	٠,٤٢٢	٣,٩٤٦	١٣	الروح المعنوية والانتماء والألفة	
					سلوك المدير	(ب)
متوسطة	٢	٠,٧٤٨	٣,٢١٧	٨	التفرد في القرارات والانعزال	
عالية	١	٠,٦٠٤	٤,٠٩٥	١٤	التأكد على الانتاجية والتحفيز	

يتضح من الجدول (١١) أن الأبعاد الثلاثة المتعلقة بسلوك المعلمين والمعلمات

حصلت على الترتيب التنازلي الآتي:

- حصل بعد الروح المعنوية والانتماء والألفة على المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٤٦)، والانحراف المعياري (٠,٤٢٢)، وبدرجة تحقق عالية، وجاء بعد الارباك في العمل في المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٨٤) والانحراف المعياري (٠,٧٦٨)، وبدرجة تحقق عالية، في حين حصل بعد المعوقات في العمل على المرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٢٣٢)، وانحراف معياري (٠,٦١٠) وبدرجة تحقق منخفضة.

وحصلت أبعاد (سلوك المدير) على الترتيب التنازلي الآتي:

- حصل بعد التأكيد على الإنتاجية والتحفيز في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٠٩٥)، وانحراف معياري (٠,٦٠٤) وبدرجة تحقق عالية في حين جاء بعد التفرد في القرارات والانعزال في المرتبة الثانية الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٢١٧) وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، وبدرجة تحقق متوسطة.

وبالرجوع إلى جدول (١١) تشير اجابات المعلمين والمعلمات عن مجال سلوك المعلمين والمعلمات كما يلي:

حصول درجة الروح المعنوية والانتماء والألفة على درجة عالية وانخفضت درجة معوقات العمل وكانت درجات الإرباك في العمل متوسطة بالنسبة للأبعاد الخاصة بسلوك المعلمين والمعلمات.

أما بالنسبة للأبعاد الخاصة بسلوك المدير فقد ارتفعت درجات التأكيد على الإنتاجية والتحفيز، وكانت درجات التفرد في القرارات والانعزال.

كما اظهرت نتائج الدراسة أن أهم أبعاد المناخ المدرسي تمثلت في حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح وفض النزاعات والخلافات بين المعلمين، وهذا بالإضافة إلى سعيها إلى تحقيق أهداف العمل وذلك من خلال تشجيع المعلمين وتقدير جهودهم في العمل وتلبية رغباتهم إن لم تؤثر على سير العمل.

كما يتبين من خلال البيانات التي أوردها أفراد عينة الدراسة أن أكثر أنماط العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في جو المرح الذي يسود بين المعلمين عندما يتجمعون بصورة غير رسمية، والعلاقة الطيبة المبنية على الثقة والاحترام والتقدير وشيوع روح التعاون والألفة والمحبة فيما بينهم، وبين الطلاب وأولياء الأمور ومن ثم ارتفاع الروح المعنوية بين المعلمين.

أما بالنسبة لموافقة أفراد العينة على توفر أثاث مكثبي مناسب لتنفيذ المهام المدرسية أو توفر الأجهزة اللازمة لممارسة الأنشطة الفنية والثقافية والرياضية أو توفر مباني صالحة جيدة ووسائل تعليمية تساعد المعلم على أداء واجباته.

وبشكل عام فإن المعلمين يرون البيئة المدرسية مناسبة للقيام بالمهام التعليمية على أحسن وجه.

كما اكدوا أفراد عينة الدراسة على احترام لإجراءات العمل وأنظمتها هذا بالإضافة إلى موافقتهم على تناسب المهام المكلفين بها مع قدراتهم.

كما أفاد أفراد العينة في تقييم الأداء وتعامل الإدارة مع المعلمين وتعامل المعلمين مع الطلاب ومستوى العلاقات الإنسانية السائد وعلاقات العمل وتلبية الإدارة لمتطلبات المعلمين الشخصية فقد كانت أجاباتهم متوسطة عن جميع تلك العوامل.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (جمال ٢٠٠٥) في أن محور الإعاقة حصل على درجة تحقق منخفضة وفي محور الروح المعنوية والانتماء والألفة والذي ظهر بدرجة عالية على الرغم من ارتفاع متغير الدافعية والإعاقة التي يلاقيها المعلمين من المديرين.

في حين أنها تختلف مع نتائج دراسة (ياسين ١٩٨٧) التي أظهرت إلى وجود ستة أنماط مناخية تسود مدارس وزارة التربية والتعليم الثانوية هي نفس الأنماط المناخية التي حددها هالين وكروفنت في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها تختلف مع نتائج دراسة (الساوي ٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن تصور أعضاء هيئة التدريس لعناصر المناخ التنظيمي قد جاءت بدرجة منخفضة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

نص هذا السؤال على "ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي داخل الصف في مديرية لودر محافظة ابين؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لدرجة تأثيرها على الاداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي، وكانت النتائج كما في الجدول (١٢).

جدول (١٢) تأثير الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات داخل الصف في المدارس الثانوية بمديرية

لودر محافظة ابين

م	الفقرات	الفرقات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يستخدم المدرسون استراتيجيات تعليمية متنوعة في اساليب التدريسية .	٢١	٣,٥٧	١,٠٤٧	عالية
٢	ينوع المدرسون في الوسائل التعليمية الحسية شاملة للسمع واللمس والبصر والتدوق .	٢٢	٣,١٤	١,١٥٥	متوسطة
٣	يجنب المدرسون الطلاب العوامل التي تؤدي الى السلوك الفوضوي	٤	٤,٤٥	٠,٨٠٩	عالية
٤	يعالج المدرسون حالات الفوضى وانعدام النظام بسرعة وحزم .	٥	٤,٣٧	٠,٧٨٧	عالية
٥	يحرص المدرسون على تنوع الانشطة الصفية واختيار الوسائل التعليمية المنتمية للموضوع .	٢٠	٣,٦٠	١,١١٠	عالية
٦	يخلق المدرسون اجواء صفية تسودها الجدية والتفاعل مع الدرس .	٨	٤,٢٩	٠,٦٥٦	عالية
٧	يعمل المدرسون على توضيح اهداف الموقف التعليمي للطلاب .	٩	٤,٢٨	٠,٨١٧	عالية
٨	ينادي المدرسون طلابهم بأسمانهم داخل	٧	٤,٣٤	١,٠٠٧	عالية

الصف				
٩	يستخدم المدرسون الالفاظ التي تشعر الطلاب بالاحترام والتقدير مثل :من فضلك ،تفضل ، شكرا.	١٠	٤،٢٦	١،٠٤١
١٠	يشجع المدرسون طلابهم على طرح الاسئلة والاستفسارات .	١٢	٤،١٦	٠،٩٦١
١١	يعالج المدرسون الفروق الفردية بين الطلاب بأسلوب العمل التعاوني .	١٥	٤،٠١	١،١٥٠
١٢	يحرص المدرسون على تعريف الطلاب على اخطائهم.	٦	٤،٣٥	٠،٨٣٣
١٣	يهتم المدرسون بالطلاب كأفراد ذوي قيمة .	٣	٤،٤٩	٠،٧٩٨
١٤	يستخدم المدرسون اللغة المبسطة الواضحة التي تتناسب مع مستويات الطلاب .	١	٤،٦٨	٠،٦٠١
١٥	يكلف المدرسون الطلاب بأعمال منزلية تحت على البحث عن المعرفة .	١٩	٣،٦٨	٠،٨٧٥
١٦	يتحلى المدرسون بالصبر في معاملتهم للطلاب .	١٦	٤،٠١	١،٠٣٠
١٧	يستخدم المدرسون اساليب التعزيز الايجابي بأشكالها المختلفة .	١٤	٤،٠٤	٠،٨٥٢
١٨	يغيب المدرسون عن التدريس بمزاولة مهنة اخرى .	٢٤	٢،١٧	١،٤٠٧
١٩	يرى المدرسون في انفسهم مصدرا رئيسيا بل وحيد للمعلومات .	٢٣	٢،٧٩	١،٤٣٨
٢٠	يلتحق المدرسون بالدورات المهنية وذلك رغبة في التزود بالمعارف والمهارات الجديدة .	١٨	٣،٧٠	١،١٦٨
٢١	بتعامل المدرسون مع طلابهم بمكانه ابوية .	١١	٤،٢٦	٠،٨٣٦
٢٢	يهتم المدرسون بالتغذية الراجعة في تدريسهم .	١٣	٤،١٤	٠،٩٤٣
٢٣	يحرص المدرسون على تنمية شخصيات متوازنة لطلابهم .	١٧	٣،٩٨	١،١١٠
٢٤	يحرص المدرسون على مراجعة انجاز الواجبات المنزلية للطلاب .	٢	٤،٥١	٠،٦٥٩
	المتوسط العام		٣،٩٦٩	٠،٤٦٧

تشير النتائج في الجدول اعلاه إلى أن جميع الفقرات حصلت على رتبة عالية ما عدا ثلاث فقرات حصلت على رتبة متوسطة سوف نوضح ما يلي:

- (١) - أن الفقرة رقم (٤) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٠١)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، وبرتبة عالية.
- (٢) - حصلت الفقرة رقم (٢٤) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥١)، وانحراف معياري (٠,٦٥٩)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، برتبة عالية.
- (٣) - أن الفقرة رقم (١٩) حصلت على المرتبة قبل الأخيرة أي الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (١,٤٣٨)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، وبرتبة متوسطة.
- (٤) - حصلت الفقرة رقم (١٨) على المرتبة الرابعة والعشرون أي في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٧)، وانحراف معياري (١,٤٠٧)، مما يعني تباين استجابات عينة الدراسة، وبرتبة متوسطة.

أظهرت البيانات الواردة في الدراسة موافقة تامة من أفراد العينة على أن للمناخ المدرسي دور ينعكس على أداء المعلمين يتمثل هذا الدور في بذلهم جهد في أداء العمل والمهام بالعمل والمهام المناطة بهم ومحافظتهم على الدوام الرسمي وايضا انجاز مهام العمل في وقت قياسي هذا بالإضافة الى الالتزام بقواعد ولوائح تنظيم العمل بينما تدنت درجة موافقتهم على أن المناخ المدرسي يؤثر في القدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة عن الأداء أو في التعاون فيما بين الإدارة والمعلمين أو بعضهم البعض أو في المعرفة بمتطلبات الاداء الجيد.

وبشكل عام فإن المعلمين موافقين على أن للمناخ المدرسي السائد دور في جميع الجوانب العملية التعليمية، وقد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لاستجابات أفراد العينة ازاء هذا المحور (٣,٩٦٩)، مما يعني موافقتهم بدرجة عالية جدًا على أن المناخ المدرسي دور ينعكس على ادائهم في الصف وبلغ الانحراف المعياري (٠,٤٦٧)، مما يعني درجة عالية جدًا من التجانس والتوافق بين اراء أفراد عينة الدراسة من المعلمين ازاء دور المناخ المدرسي في أدائهم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

نص هذا السؤال على "هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمديرية لودر محافظة ابين"؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول (١٣).

جدول (١٣) تحليل الانحدار الخطي للمُنَاخ التنظيمي في مدارس التعليم

الثانوي بمدرية لودر محافظة ابين

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B	النموذج	
٠,٠٠٠١	٣,٤٣٩	١,٧٧٥	ثابت الانحدار	١
٠,٠٥٠٠	٠,٦٧٧	٠,٠٠٤٩	معوقات العمل	
٠,٠٠٢٩	٢,٢١٣-	٠,١٢٣-	ارباك العمل	
٠,٠٠٠٢	٠,٣١٩٢	٠,٣٤٨	الروح المعنوية والانتماء والالفة	٢
٠,٠٤٥٩	٠,٧٤٤	٠,٠٠٤١	التفرد في القرارات والانعزال	
٠,٠٠٠٢	٣,٢١١	٠,٢٣٧	التأكيد على الانتاجية والتحفيز	
معامل الارتباط $R = ٠,٦٠٤$				
معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٦٥$				
قيمة F $F = ١٠,٧٩٥$				
مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠٠				

يتبين من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R بين المُنَاخ التنظيمي في مدارس الثانوية وبين الأداء الوظيفي للمعلمين عالي بقيمة بلغت (٠,٦٠٤)، وبين معامل التحديد R^2 أن تأثير المُنَاخ التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة ابين على الأداء الوظيفي للمعلمين يقدر بنسبة تأثير (٥١%)، وتشير القيمة الفائية البالغة (١٠,٧٩٥)، ونسبة دلالتها (٠,٠٠٠٠)، إلى وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين المُنَاخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وتفصيلاً لذلك فإن القيم التائية لثلاثة محاور للمُنَاخ التنظيمي وهي محوري ارباك العمل (علاقة عكسية) والروح المعنوية والانتماء والالفة من بعد المدرسين ومحور التأكيد على الانتاجية والتحفيز من بعد المدير تبين وجود دلالة للعلاقة فيما بينها وبين مستوى الأداء الوظيفي. بينما هناك محورين هما محور معوقات العمل من بعد المدرسين ومحور التفرد في القرارات والانعزال من بعد المدير لم تظهر قيمتهم التائية وجود تأثير لهما على مستوى الأداء الوظيفي.

وهذا يدل على أن انخفاض مستوى ارباك العمل أدى إلى زيادة في الاداء الوظيفي وان زيادة الروح المعنوية والانتماء والالفة ادى الى زيادة في الاداء الوظيفي للمعلمين هذا في بعد المدرسين. اما بعد المدير فان الزيادة في التأكيد على الانتاجية والتحفيز يؤدي الى زيادة مستوى ادائهم الوظيفي، بينما لا يتأثر الاداء الوظيفي بمستوى معوقات العمل للمدرسين وتفرد المدير في القرارات والانعزال.

إجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على "ما مدى اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة أزا محاور الدراسة المختلفة تعزى إلى (الجنس)؟ وفيما يلي عرضاً لأثر متغير الجنس على مستوى المُنَاخ التنظيمي:

للتعرف على اثر الجنس على المناخ التنظيمي لأفراد العينة قام الباحثان باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-Test) حيث تم حساب قيمة (T) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤) نتائج اختبار T حسب متغير الجنس لعينة الدراسة

الدلالة عند ٠,٠٥	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
٠,٠٩٤٤	-٠,٠٠٧٠	٩٨	٠,٤٨١	٢,٢٣	٥٢	ذكر	معوقات العمل
			٠,٧٣٠	٢,٢٤	٤٨	أنثى	
٠,٠٠٤٧	٢,٠٠٧	٩٨	٠,٨٧٣	٣,٣٣	٥٢	ذكر	ارباك العمل
			٠,٦٠٧	٣,٠٣	٤٨	أنثى	
٠,٢٥٩	١,١٣٦	٩٨	٠,٣٦١	٣,٩٩	٥٢	ذكر	الروح المعنوية
			٠,٤٧٩	٣,٩٠	٤٨	أنثى	
٠,٠٢٣	٢,٣٠٥	٩٨	٠,٧٨٨	٣,٣٨	٥٢	ذكر	التفرد في القرارات والانعزال
			٠,٦٦٧	٣,٠٤	٤٨	أنثى	
٠,٠٩٠٤	-٠,١٢٢	٩٨	٠,٦٣٠	٤,٠٩	٥٢	ذكر	التأكيد على الانتاجية
			٠,٥٨٢	٤,١٠	٤٨	أنثى	
٠,٠٨١٧	-٠,٢٣٢	٩٨	٠,٤٦٠	٣,٩٦	٥٢	ذكر	علاقة أداء المدرسين في الصف بالمناخ التنظيمي
			٠,٤٧٩	٣,٩٨	٤٨	أنثى	

يتضح من الجدول (١٤) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المعلمين والمعلمات في بعدان أحدهما يتعلق بسلوك المعلمين وهو (الإرباك في العمل) ويعد يتعلق بسلو المدير وهو التفرد في القرارات والانعزال اما بعد الإرباك في العمل فكانت الفروق ود السبب الى ان مهنة التدريس محتاجة الى قوة تحمل وصبر كبيرين وهذا ما يمتلكه الرجال وقد لا تمتلكه المرأة وخصوصا في الناطق الريفية.

كما تشير النتائج في نفس الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي حسب الجنس في (بعد معوقات العمل وبعد الروح المعنوية والانتماء المتعلقين بسلوك المعلمين (وبعد التأكيد على الانتاجية والتحفيز) المتعلق بسلوك المدير، ويظهر ذلك من خلال

المتوسط الحسابي للذكور والاناث. مما يعني أن لأفراد العينة ذكور واناث تصور واحد باتفاق الجنسين حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم في الابعاد المشار اليها سابقاً. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (جمال ٢٠٠٥)، في بعد معوقات العمل في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لطبيعة المناخ التنظيمي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس. وتختلف نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة (المسند ١٩٩٣) في أبعاد الروح المعنوية والانتماء والألفة في العمل والتأكيد على الإنتاجية في وجود فروق ذات دلالة احصائية في طبيعة المناخ التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس ولصالح الذكور.

(ب) الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد حسب متغير المؤهل العلمي تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين الذكور والاناث لكل بعد كما تم حساب قيمة (F) والمتوسط الحسابي لفتتي المتغير والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الاحادي حسب متغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
معوقات العمل	بين المجموعات	٠،٢٥١	١٠،٠٠٤	٤	٠،٦٦٥	٠،٦١٨
	داخل المجموعات	٠،٣٣٧	٣٥،٨٤	٩٥		
	المجموع		٣٦،٨٤٤	٩٩		
ارباك العمل	بين المجموعات	١،٥٩٩	٦،٣٩٥	٤	٢،٩١٨	٠،٠٢٥
	داخل المجموعات	٠،٥٤٨	٥٢،٠٥٣	٩٥		
	المجموع		٥٨،٤٤٩	٩٩		
الروح المعنوية والانتماء الالفة	بين المجموعات	٠،٠٧١	٢٨٣	٤	٠،٣٨٦	٠،٨١٨
	داخل المجموعات	٠،١٨٣	١٧،٣٨٨	٩٥		
	المجموع		١٧،٦٧١	٩٩		
التفرد في القرارات	بين المجموعات	٠،٣٨٧	١،٥٤٧	٤	٠،٦٨١	٠،٦٠٧
	داخل المجموعات	٠،٥٦٨	٥٣،٩٤١	٩٥		

		٩٩	٥٥،٤٨٨		المجموع	والانعزال
٠،٠٠٧	٣،٧٩٢	٤	٤،٩٧٤	١،٢٤٤	بين المجموعات	التأكد على الانتاجية و التحفيز
		٩٥	٣١،١٥٩	٠،٣٢٨	داخل المجموعات	
		٩٩	٣٦،١٣٣		المجموع	
٠،١٦٢	١،٦٧٧	٤	١،٤٢٦	٠،٣٥٦	بين المجموعات	علاقة أداء المدرسين بالمناخ في الصف
		٩٥	٢٠،١٨٥	٠،٢١٢	داخل المجموعات	
		٩٩	٢١،٦١١		المجموع	

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد معوقات العمل وبعد الروح المعنوية، والانتماء والألفة في بعد المتعلق بسلوك المعلمين، وكذلك في البعد المتعلق بسلوك مدير المدرسة في بعد التقرد في القرارات والانعزال، وهذا يعني أن المؤهل العلمي في هذه الأبعاد لم يبين أي وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي رغم اختلاف المؤهلات التعليمية، مما يدل على أن رؤيتهم بنفس التصور للمناخات التنظيمية السائدة في مدارسهم.

ويمكن تفسير النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات ذو المؤهل العلمي بكالوريوس تربط بينهم علاقات إنسانية طيبة تخلق لديهم الروح المعنوية والانتماء والألفة إلى الجماعة وحبهم لمهنة التدريس، ومن ثم تتاح لهم فرص المشاركة في الحياة المدرسية وتحقق الذات من خلال عدد من الأعمال والممارسات داخل المدرسة وهذا ما يعكس ارتفاع الروح المعنوية السائدة بين المعلمين والمعلمات وارتفاع درجة الود الألفة في العمل، بعكس ما يتصوره المعلمون والمعلمات ذو المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية وثانوية عامة.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في مستوى المناخ التنظيمي لأفراد العينة، وفقاً لمتغير المؤهل في الإرباك في العمل وبعد التأكد على الانتاجية والتحفيز في البعد المتعلق بسلوك المعلمين عند مستوى الدلالة (٠،٠٥).

ولمعرفة لصالح من تكون الفروق ذات الدلالة الإحصائية في البعدين المشار إليهما سابقاً تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما في جدول (١٦).

جدول (١٦) اختبار شففيه للنتبع الفروق بين مجموعات المؤهل العملي

المحور	المجموعات	ثانوية	دبلوم بعد الثانوية	بكالوريوس
إرباك العمل	دبلوم بعد الثانوية	-----	----	٠،٦٩٦
	بكالوريوس	---	٠،٦٩٦	-----
التأكيد على الإنتاجية والتحفيز	ثانوية عامة	-----	-----	٠،٥٤٧
	بكالوريوس	٠،٥٤٧	-----	-----

يتبين من الجدول (١٦) أن الفروق في المحور ارباك العمل كان بين المعلمين اصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس والمعلمين اصحاب المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية العامة ولصالح المعلمين اصحاب المؤهل بكالوريوس بفارق في المتوسط (٠،٦٩٦)، وبالنسبة لمحور التأكيد على الإنتاجية والتحفيز فإن الفروق تركت بين اصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس والمؤهل العلمي ثانوية عامة ولصالح المعلمين اصحاب المؤهل بكالوريوس بفارق في المتوسط (٠،٥٤٧).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه بالنسبة لمحور الإرباك في العمل فإن النتيجة تشير إلى أن سلوك معلمي المؤهل العلمي بكالوريوس يتسم بارتفاع درجة الاحساس بإرباك حيث يميلون إلى العمل الفردي بمعنى أن يكون كل واحد منهم في اتجاه مختلف عن الآخر وهم كثيرو الشكوى والتذمر بحيث يمارس كل منهم حياته داخل المدرسة في جماعات صغيرة منتقاة، يسعى كل منهم إلى تحقيق قدر ممكن من الامتيازات الخاصة به بصورة مستقلة بعكس ما تراه بقية المؤهلات العلمية دبلوم بعد الثانوية وثانوية عامة من احساسهم بالتأكد على الإنتاجية والتحفيز والرغبة في العمل الجماعي لتحقيق أكبر قدر من الامتيازات ذات المصلحة الجماعية. وتختلف مع دراسة المسند (١٩٩٣) التي توصلت إلى وجود فروق دالة احصائية بين تصورات الذكور والاناث في الروح المعنوية والانتماء والالفة.

(ج) - الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بحسب متغير الخبرة للتعرف على أثر المؤهل على مستوى المناخ التنظيمي لأفراد العينة تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) معرفة دلالة الفروق بين الذكور والاناث لكل بعد كما تم حساب قيمة (F) والمتوسط الحسابي لفتني المتغير.

جدول (١٧) نتائج التباين الاحادي لاختبار دلالة الفروق في مستوى المناخ التنظيمي عن الأبعاد السبعة وفقاً لمتغير الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
معوقات العمل	بين المجموعات	٠,٠٩٦	٠,١٩٢	٢	٠,٢٥٤	٠,٧٧٦
	داخل المجموعات	٠,٣٧٨	٣٦,٦٥٢	٩٧		
	المجموع		٣٦,٨٤٤	٩٩		
إرباك العمل	بين المجموعات	٠,٧٥٤	١,٥٠٩	٢	١,٢٥٨	٠,٢٨١
	داخل المجموعات	٠,٥٨٧	٥٦,٩٤٠	٩٧		
	المجموع		٥٨,٤٤٩	٩٩		
الروح الانتماء والألفة المعنوية	بين المجموعات	٠,١٧٥	٠,٣٥١	٢	٠,٩٨٢	٠,٣٧٨
	داخل المجموعات	٠,١٧٩	١٧,٣٢٠	٩٧		
	المجموع		١٧,٦٧١	٩٩		
التفرد في القرارات والانعزال	بين المجموعات	٠,٢٨٠	٠,٥٥٩	٢	٠,٤٩٤	٠,٦١٢
	داخل المجموعات	٠,٥٦٦	٥٤,٩٢٩	٩٧		
	المجموع		٥٥,٤٨٨	٩٩		
التأكيد على الإنتاجية	بين المجموعات	١,٣٧٣	٢٧,٤٧	٢		

٠،٠٢٢	٣،٩٩٠	٩٧	٣٣،٣٨٦	٠،٣٤٤	داخل المجموعات	والتحفيز
		٩٩	٣٦،١٣٣		المجموع	
٠،٣١٧	١،١٦٤	٢	٠،٥٠٧	٠،٢٥٣	بين المجموعات	علاقة أداء المدرسين في الصف
		٩٧	٢١،١٠٤	٠،٢١٨	داخل المجموعات	
		٩٩	٢١،٦١١		المجموع	

يتضح من الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في جميع أبعاد المُنَاخ التنظيمي السبعة المتعلقة بسلوك المعلمين والمتعلقة بسلوك المدير وهي: (معوقات العمل، ارباك العمل، الروح المعنوية والانتماء والألفة، التفرد في القرارات والانعزال، التأكيد على الإنتاجية والتحفيز)، وهذا يعني أن مستوى المُنَاخ التنظيمي لأفراد العينة لا يتخلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، بالرغم من اختلاف عدد سنوات الخبرة وطولها لبعض أفراد العينة المشمولين بالدراسة، وهذا يدل على أن متغير عدد سنوات الخبرة لدى المعلمين (ذكور وإناث) لم يكن له تأثير على رؤيتهم للمُنَاخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جمال، ٢٠٠٥؛ وجعوب، ٢٠٠٣) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخدمة على المُنَاخ التنظيمي للمعلمين والمعلمات.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن للباحثان استنتاج ما يلي:

أن المستوى العام للمُنَاخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية في مدينة لودر يقع عند مستوى عال، هذا لأنه لودر مدينة صغيرة، تعتبر ريفية ومعظم سكانها متعارفين وتربطهم صلة قرابة ومعظم المعلمون والمعلمات من اصل المدينة وهذا ما يجعل الألفة بينهم وخلق مناخ مدرسي يسوده التفاهم والمؤدة في ما بينهم.

وجود علاقه بين المُنَاخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي المشمولة بالدراسة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها؛ هذا يدل على وجود التفاهم والتعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمعلمات وبين المعلمين والطلبة.

وكما قلنا سلفاً أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين والطلبة من نفس المدينة، هذا يخفف من العبء عليهم في أمور كثيرة؛ من المتبع في المناطق الريفية يكون تنافس بين المدارس في مختلف المديرينات والقرى وكل مدرسة تحرص بأن تحصل على الريادة وكسب ثقة السلطات العليا.

توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بما يلي:

- (١)- تحسين الإدارات المدرسية من اسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسية بحيث تكون العلاقة علاقة ود وتقدير واحترام متبادل لا أن تكون العلاقة مبنية على الشك وعدم الثقة.
- (٢)- أن تعمل إدارة المدرسة على الموازنة بين عدد المعلمين مساحة المدرسة وعدد الفصول الكائنة بها وبين عدد الطلاب حتى لا يحدث ازدحام وتضخم وضغوط في العمل قد يعيق المعلمين عن أداء دورهم التربوي والتعليمي بكفاءة وفاعلية.
- (٣)- الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة والتلاميذ وأولياء الامور داخل وخارج المجتمع المدرسي بحيث تكون تلك العلاقات قائمة على أساس من الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون البناء لما ذلك من اثر بالغ في النهوض بمستوى أداء التربوي بشكل عام.
- (٤)- إجراء دراسات للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى رفع الأداء للمعلمين والمعلمات وتعزيزها ومعالجة العوامل التي تؤدي إلى قصور الأداء.
- (٥)- إجراء دراسة مماثلة على مستوى مدارس التعليم الأساسي بمدينة لودر.
- (٦)- دراسة تبحث في علاقة الحوافز المادية والمعنوية برفع مستوى أداء المعلمين.
- (٧)- إجراء دراسة تبرز علاقة المناخ المدرسي بسياسات التعليم.

مراجع الدراسة:

- أحمد، محمد ابراهيم. (١٩٩٨م). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي: القاهرة.
- انيس، ابراهيم وآخرون. (١٩٧٢م). المعجم الوسيط. الجزء الأول والثاني، ط٢، المكتبة الاسلامية للنشر والتوزيع: استانبول.
- باجابر، عادل عبدالله. (١٤١٦هـ). الاتجاهات والمهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين والاختصاصيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

بحيري، سعيد وآخرون. (١٩٩١م). اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٠)، معهد الادارة العامة، الرياض.

بدوي، احمد ومصطفى محمد. (١٩٨٤). معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسه بيت الشباب، الاسكندرية.

البيسامي، عبد الرحمن. (١٤٢٤هـ). تقويم القيادات الادارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

بستان، احمد وطه حسن. (١٤٠٩هـ). مدخل الى الادارة التربوية. ط٢، دار القلم، الكويت. جعبوب، سالم بن علي بن سهيل. (٢٠٠٣م). المناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية في محافظة ظفار سلطنة عمان وعلاقته بالاغتراب الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

جمال علي احمد. (٢٠٠٥م). المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الاساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامع عدن.

الحاجي، عبدالله. (١٤١٣هـ). المدرسة والمجتمع. دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض. الحقييل، سليمان عبدالرحمن. (١٤١٣هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. دار الشبل، الرياض.

الخامري، محمد عبدالسلام. (٢٠٠٠م). المناخ التنظيمي السائد في كليات جامعة صنعاء كما يراه أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء. رضوان، أبو الفتوح وآخرون. (١٩٨٣م). المدرس في المدرسة والمجتمع. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

رسلان، أنور أحمد. (١٩٩١م). تقويم الاداء الوظيفي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر: القاهرة.

زيدان، محمد مصطفى. (١٩٨١م). الكفاية الانتاجية للمدرس. ط١، دار الشروق: جدة. السماوي، عبد القيب علي قاسم. (٢٠٠٤م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

الطويل، هاني. (١٩٩٩م). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن.

- عثمانه، نوال (١٩٩٦م). تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، جامعة اليرموك.
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية. الدار الدولية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الاردن.
- العيان، علي عسكر (١٩٨٢م). السلوك البشري في مجال العمل. مكتبة ذات السلاسل، الكويت.
- الماضي، مساعد عبدالله (١٤١٧هـ). معوقات الاتصال الاداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- القوزي، بلغيث بن أحمد (١٤١٠هـ). الادارة المدرسية ميادينها النظرية والعلمية. ط١، مطابع الفرزدق: الرياض.
- الحر، صالح أحمد يسلم (٢٠٠٢م). تقويم أداء وعلمي رياضيات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- مرسي، محمود، الصباغ، زهير (١٤٠٩هـ). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض.
- المنيع، محمد بن عبدالله (١٤٠٩هـ). أثر الانماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس. مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، ١(١)، ص.

Corncel . F . G .(1995). "Socially Perceptive Administration Phi Delta K appan" Vol.36.

Howard . Eugence .(1987). Book for Conduction School Climate Improvement project. Phi Delta Kappa Educational Foundation. Bloomington Ind ,.

Owens. Robert .(1981). " Organizational Behavior in Education Second Edition, Englwood Cliffs , New Jersey , Prentice Hall Inc.

Veenmen ,Simon . (1984). 'Perceived Problems of beginning teachers ,Review of Educational Research , Volum (54) , Number (2) , Summer , .