

واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرين والمعلمون

أ.م.د. علي إبراهيم محمد

كلية التربية الأساسية / جامعة ديالى

مشكلة البحث :

تعد مشكلة البحث الحالي مسوغاً لتواصل البحوث والدراسات والكتابات التي تناولت بشكل معمق للمناخات التنظيمية في مختلف جوانبها وفي أي مجال من مجالات العملية التربوية وأن البحوث التي أجريت بهذا المجال وما توصلت إليها من نتائج مهدت السبيل إلى إيجاد سياسات إدارية أفضل من خلال تصحيح المسار للعملية الإدارية والكشف عن ما تعانيه العملية الإدارية فعلاً . فالجهود متواصلة في رفق هذا النمط من الدراسات بالأراء النظرية والوصفية والمسحية والبحاث التجريبية ولم يكن الميدان التربوي والتعليمي بعيد عن هذا الأهتمام وأن موضوع المناخ التنظيمي تتسع أبعاده لتشمل جوانب أنسانية وقيمية وتنظيمية وتأثير هذه الأبعاد على أسلوب العاملين في أداء العمل ودرجة ولائهم للعمل ومستوى الروح المعنوية التي يتمتعون بها وأن هذه المتغيرات تتوقف الباحث للنزوع في بحثه في هذا الميدان المتسع الذي يتميز بقدر كبير من الأهمية والوقوف على مشكلات البيئة المدرسية وما يحدث فيها من تطورات إدارية التي تتميز محور العملية التربوية .

أهمية البحث:

يقترن نجاح التنظيمات الإدارية في تحقيق أهدافها المخطط لها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية ويعد المناخ التنظيمي أحدها فالجو السائد داخل العمل له أثر مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أي منظمة وأن الكثير من الدراسات تؤكد على أهمية المناخ التنظيمي وتؤكد على دراسته باستمرار لما يخضع لمتغيرات كما أن كل المخرجات تتأثر سلباً وإيجاباً ببيئة العمل وهذا يتطلب ترسيخ التعاون الإيجابي والتفاعل الاجتماعي بما يظهر عملية التكامل للجهود والأنشطة في سبيل تحسين العمل لتكون واقع لأنجاز العمل المنتج .

حيث أكد الهيئتي عام (١٩٨٧) على أن المناخ التنظيمي يؤثر وبشكل مباشر على عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره في الأداء الإداري وبتجسيد هذا من خلال تحديد العلاقات السلوك ومكان العمل (الهيئتي، ١٩٨٧، ص٥) .

فقد حضى المناخ التنظيمي بأهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي (Organizational behavior) الذين كشفوا جهودهم لتطوير الأساس الفكري الخاص لتحديد المناخ التنظيمي الأساسي والمتغيرات المرتبطة به فضلاً عن نوعية المناخ التنظيمي في العملية التربوية وتوضيح إمكانية الاعتماد على هذا المفهوم في تغير الظواهر السلوكية كدرجة الرضا الوظيفي ومستوى أداء المدراء (الشريبي، ١٩٨٧، ص٢١) .

أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المدراء لمرؤسيهم وفلسفة الإدارة وظروف العمل ونوعية الأهداف التي ينبغي أن تتحقق لأن شخصية المنظمة مكتبة تتأثر بهذه المتغيرات ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي والتي تؤثر على الممارسات الإدارية للأعضاء .

أن العلاقة الفردية لها أهمية كبيرة في نمو الفرد وسلوكه وقد يكون هذا التأثير غامض غير ملموس لأنه جزء من البيئة المحيطة بالفرد وأن في كل منظمة يوجد نظام خفي من العلاقات الفردية المؤثرة ويسمى هذا بالمناخ التنظيمي (كشكول ، معن ، ٢٠٠٦ ، ص ١٣) .

أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لمختلف المؤسسات تنبع من الافتراض الذي يقوم على أن السلوك الأنساني لا ينبع من فراغ بل هو نتاج من عملية تفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من عناصر البيئة بما فيها من اشخاص ومواد وعلى هذا الأساس أن طبيعة السلوك الأنساني يستدعي تحديد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات وهذا الأساس في تحريك الأنسان نحو هذا السلوك (Horold, 1980, P. 654) .

ولهذا أن العلاقات التنظيمية التي تتطور داخل المدرسة ما هي إلا تعبيراً عن النظام القيمي المرتبط بالنظام الأنساني وبالمهمة التنظيمية بالموقف المدرك لتأسيس البيئة التنظيمية للمنظمة والتي يتفاعل بها العاملون بعضهم مع البعض الآخر .

وتعد المؤسسات التربوية التي تتولى قيادة العملية التربوية في مختلف المؤسسات التعليمية وهذا لا بد من اختيار مدراء ذات القدرة القيادية السلوكية والعلمية ولتحقيق اهداف المؤسسة وأن المؤسسات التربوية أينما وجدت تحضى بأهتمام الحكومات وتحتل مكانة في أوساط الشعوب وأما تمثل مركز أشعاع فكري وحضاري تمثل ينابيع العلم والمعرفة .

أن المناخ التنظيمي يولد الأستقرار في المؤسسات التربوية لأنه يعكس حالة الرضا لمجموعة العاملين داخل تلك المؤسسة وهناك تنافر كبير بين القرارات المركزية وبين مستوى الفعالة في العمل الجماعي وبهذا تكون تلك خصائص مميزة للمناخ التنظيمي (Steeves,1991,p.1081) .

لقد أستخدم (Arbevis) مصطلح المناخ التنظيمي في وصفه لسلوك العاملين في إحدى البنوك في ضوء دور كل منهم وقد أشار أن الباحث في السلوك الأنساني يواجه مشكلة تصور العديد من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها وقد صنف هذه المتغيرات الى ثلاثة مجموعات هي :-

- ١- مجموعة المتغيرات الرسمية : التي تتعلق بالسياسات والممارسات والوظائف التي تجعل أعضاء المؤسسة يعملون بما تحقق أهدافها .
- ٢- مجموعة المتغيرات الشخصية : تتمثل بالحاجات والقيم والقدرات التي تجعل الأفراد يعملون وفق أنماط شخصياتهم .
- ٣- مجموعة المتغيرات الغير رسمية وهي التي تنشأ من صراع مستمر من أجل التوفيق بين أهداف المؤسسة حاجات العاملين (الشيخ ، ١٩٨٤ ، ص ٤٦) .

وبهذا تقوم العديد من المؤسسات التربوية أعادة النظر في المناخ التنظيمي السائد وخلق جو من الأنسجام والعلاقات الأنسانية التي من شأنها ليجعل المنظمة مهتمة بمشاعر العاملين وأشعارهم بأهمية الأداء الذي يؤديه في المؤسسة العلمية ولهذا يعد المناخ التنظيمي نظاماً اجتماعياً له سمة الأستقرار النسبي لكي تتحقق الأهداف التربوية وتشجيع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي بثبات تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التربوية .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية ديالى كما يتصوره المدبرون والمعلمون .

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على مديرو ومعلمو المدارس الابتدائية في محافظة ديالى للعام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ .

تحديد المصطلحات :**المناخ التنظيمي :**

عرفه القيروني (١٩٩٧) بأنه : مجموعة خصائص وصفات التي تشكل البيئة الانسانية التي يعمل فيها الموظفون (القيروني، ١٩٩٧، ص٧٢)
كما عرفته عثمانة (١٩٩٦) بأنه : مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل التي يمكن أدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر من السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك (عثمانة ، ١٩٩٦ ، ص٩٣) .

التعريف الإجرائي :

يقصد بالمناخ التنظيمي العلاقات التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية ديالى وما له من علاقة بالتأثير على دوافعهم وسلوكهم وأدائهم في العمل في ضوء ما يكشف عن مقياس المناخ التنظيمي المستمد من هذا البحث وهي تمثل درجة استجابات افراد العينة على فقرات اداة البحث .

الخلفية النظرية والدراسات السابقة :**١ - الخلفية النظرية :****الخلفية التاريخية للمناخ التنظيمي :**

تناولت العديد من نظريات الادارية والتنظيمية فكرة المناخ التنظيمي في مجال العمل وأتفق العديد من الباحثين أن ما يقصد بالمناخ التنظيمي هو مجموعة قواعد وأنظمة وأساليب وسياسات تحكم سلوك الافراد في تنظيم معين ويميز التنظيم عن غيره من التنظيمات كما أكدت أغلب الدراسات الحديثة استخدام مصطلح المناخ التنظيمي للتعرف بشكل مباشر عن بيئته العمل الواقعية وما يعكس بشكل فعلي رضا الافراد عن اداء المنظمة كما قدم الرواد الاوائل في الفكر الاداري المعاصر امثال (تايلور ، وهنري ، فايول ، ماكس فيبر) بجهود كبيرة لأرساء القواعد العلمية للعمل الاداري والتعرف على المشكلات والتعقيدات التي تفرزها المؤسسات الانتاجية والدخول الى اسواق العمل والتنافس لكي تحقق الارباح وتحديد العلاقة الحقيقية بين الرؤساء والمرؤسين (كلاده، ١٩٩٥، ص٧٤-٧٥) .

النظريات الادارية :**أولاً : المدرسة الكلاسيكية (Chassical School) :**

نشأت هذه المدرسة على مفاهيم مثالية مستخدمة مثل الأمر السلطة ، التخصص ، التوجيه ، الرقابة ، وقد ظهرت هذه المدرسة في فترة زمنية سادت فيها عوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على حدية العمل والمنافسة والاتجاه إلى الترشييد والتفكير المنطقي في تغير السلوك الإنساني والتنظيمي وتضم هذه المدرسة نظريات فرعية انبثقت منها تختلف في التفاصيل والمنهج للوصول إلى نظريات ومبادئ كلها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الانسان وسلوكية في العمل وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من :-

- ١- مدرسة الإدارة العلمية .
 - ٢- النظرية البيروقراطية .
 - ٣- نظرية المبادئ الإدارية .
- ان هذه النظريات الثلاثة ترى الانسان كائن اقتصادي وتتجاوب ميكانيكياً مع الحوافز وافترضت أن السلوك الانساني يتجاوب مع القرارات الادارية (كنعان ، ١٩٩٥ ، ص ٥٢-٥٣) .

ثانياً : نظرية العلاقة الانسانية (Haman Relattions Theory) :

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على مدرسة الكلاسيكية واتهمت بأنها تجاهلت العنصر الانساني وظهر متغير جديد لم تكن الأفكار الكلاسيكية تنبئ له هو الحالة النفسية للعمال وهكذا جاءت مدرسة العلاقات الانسانية للتكيف مع معطيات الظروف المستجدة واستجابة الأصوات التي تنادي بالتركيز على البعد الانساني والحضاري في العلاقة الثنائية القائمة بين العامل ورب العمل (العرفي ، ١٩٩٦ ، ص ١٤٨) .

ثالثاً : النظرية السلوكية (Behavioral Theory) :

بدأت هذه الاتجاه في بداية الخمسينات وأستمر حتى نهاية الستينات وقامت هذه الحركة على أساس من أفكار وأنشغلت بالأهتمام على العلاقة بين التنظيم ودراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ومن أهم الخصائص المميزة لهذا الاتجاه هي :-

- ١- الأيمان بأهمية الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين .
- ٢- الايمان بمبدأ المشاركة واقتسام السلطة .
- ٣- الدعوة في المساواة في المعاملة بين العاملين .
- ٤- النظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية .
- ٥- الاعتراف بالصراع الذي ينشأ بين العاملين والمنظمة نتيجة الحاجات الانسانية (كلادة ، ١٩٩٥ ، ص ٧٧) .

مؤشرات قياس المناخ التنظيمي :

أن الأنماط المناخية التي وصفها (Halpain) تعد أحد المؤشرات التي تستحل بها عن المؤثرات الأساسية للمناخ التنظيمي عندما يخضع للقياس ومن هذه المؤثرات هي :-

- ١- المناخ المفتوح : يتصف العاملون في هذا المناخ بالروح المعنوية .
- ٢- المناخ الاستقلالي : يتميز هذا المناخ بالحرية شبه احكامه التي يمنحها المدير للعاملين في تنفيذ أعمالهم وأتباع حاجاتهم .
- ٣- المناخ الموجة : يتصف هذا المناخ بالأهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب أشباع الحاجات الاجتماعية الكل يعمل بجد وليس هناك أي متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية والمدير لا يسمح بالخروج عن القوانين والأنظمة .
- ٤- المناخ المغلق : في هذا النوع يسود الفئور لجميع الاعضاء في المؤسسة نظراً لعدم امكانية اشباع حاجاتهم الاجتماعية لا يتوفر عنصر الرضا عن الانجاز والمدير غير فاعل في توجيه أنشطة العاملين . (شحادة ، ١٩٩٤ ، ص ١٧) .

اما ليكرت (Likert) فقد قسم قياس المناخ التنظيمي إلى أربعة نظم رئيسة هي :

- ١- النظام الدكتاتوري المتسلط .
- ٢- النظام الدكتاتوري المحسن .
- ٣- النظام التشاوري .

٤- النظام الديمقراطي .
ان هذه المناخات مألوفة وتلمس لدى العاملين من خلال ثقافة المنظمة التي يعمل فيها العاملون (عثمانه، ١٩٩٦، ص١٦-١٨) .

بعض الدلائل على صحة المناخ التنظيمي :

هناك بعض المحددات التي تدل على صحة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة منها :-

- ١- وضوح الهدف .
- ٢- ملائمة التواصل .
- ٣- تساوي السلطة .
- ٤- استخدام المصادر الاتينية .
- ٥- التناغم .
- ٦- الروح المعنوية .
- ٧- الاستقلالية .

وقد أكد السامرائي (٢٠٠٣) على أن همة المناخ التنظيمي تمكن في عملية التواصل والانجاز والعمل في ضل بيئات ملائمة وما تحتويها هذه البيئات من وسائل اتصال جيد وتقسيم العمل ومساعدة العاملين على تحقيق الذات وشعور كل فرد بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها والمشاركة الجدية في عملية صنع القرار لكي يتولد لديهم قناعات ومشاعر ايجابية نحو انجاز العمل مهما اختلفت تلك البيئات وتشابكت ظروفها المادية (السامرائي، ٢٠٠٣، ص٤٤-٤٥) .

أما دراسة (مورتن) ١٩٨٤ توصلت إلى خمسة علاقات مهمة في تطوير المناخ التنظيمي وأدراكات فاعلية النظام المدرسي كما أن هناك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي وأدراكات المدرسين لفاعلية النظام المدرسي كما أن هناك حاجة ملحة لمدرء المدارس لأدراك تطلعات المدرسين لفاعلية النظام المدرسي (مورتن ، ١٩٨٤ ، ص ١١٧١) .

ثانياً : دراسات سابقة :

تنوعت وتعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضع المناخ التنظيمي نتيجة لأختلاف الموضوعات وجاءت النتائج متباينة بحسب المتغيرات المرتبطة بها فقد توصلت دراسة (درهم ، ١٩٨٤) إلا أن المناخ المدرسي في كل من المدارس الثانوية والابتدائية كان مقبول على وجه العموم وكذلك العلاقات بين المدرء وأعضاء هيئة التدريس كانت علاقات رسمية تحكمها بعض القوانين والأجراءات الإدارية الصارمة (درهم ، ١٩٨٤ ، ص١٤٣ - ١٤٤) .

أما دراسة عكاشة (١٩٨٩) فقد توصلت إلى أن الكليات ذات المناخ التنظيمي المفتوح يتمتع العاملون فيه بشيء من الرضا الوظيفي اكثر من الكليات التي تتبنى النظام المغلق وهذا يدل على أن العاملين يتطلعون إلى الحرية في التعبير واختيار نوع العمل الذي ينسجم مع ما يمتلكونه من قدرات ، (عكاشة ١٩٨٩ ص ٣٨) .

كما جاءت دراسة السامرائي (٢٠٠٣) إلى بأن المناخ التنظيمي في جامعة بغداد كانت على درجة حدة عالية من نصيب أساليب الأتصال والحرية الأكاديمية وأدنى مستوى حدة من نصيب الجو العلمي وتقييم الأداء أما بقية المحاور تقع بين هذين الحدين أما يخص بعض المتغيرات مثل الجنس فكان بصورة عامة ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية يمكن الإشارة إليها (السامرائي ٢٠٠٣) .

اجراءات البحث :

١- مجتمع البحث :

لغرض تحديد مجتمع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في محافظة ديالى لايدي من الرجوع إلى مجتمع المدارس التي تقع ضمن حدود المحافظة وتشير الاحصاءات المتوفرة في قسم التخطيط لمديرية تربية ديالى إلى أن عدد المدارس الابتدائية في المحافظة هو (٨٥٦) مدرسة وبذلك أصبح عدد المدراء مساوياً لعدد المدارس نفسها . أما عدد المعلمين والمعلمات في هذه المدارس فهو (٩٤٩٨) معلماً ومعلمة وفق الاحصاءات المشار إليها سابقاً للعام الدراسي (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨) .

عينة البحث :

لغرض تحديد عينة البحث الأساسية قام الباحث بسحب (٥٠) مدرسة ابتدائية بالطريقة العشوائية من مجتمع المدارس أي ما يعادل (٧.٣%) من مدارس مجتمع البحث وبذلك تصبح عينة مدراء المدارس (٥٠) مديراً وتشكل التسمية نفسها . أما عينة المعلمين فقد تم سحب (٣) معلمين عشوائياً من كل مدرسة من مدارس عينة البحث ليصبح عددهم (١٥٠) معلماً أي أنهم يشكلون نسبة (٢.٣٣%) من مجتمع المعلمين في المحافظة وبذلك تصبح العينة (٢٠٠) مديراً ومعلماً بوصفها العينة الأساسية للبحث .

أداة البحث :

أ- تم جمع فقرات مقياس المناخ التنظيمي عن طريق توجيه سؤال استطلاعي على مجموعة من مدراء ومديرات المدارس الابتدائية وبلغ عددهم (٢٠) مديراً ومديرة مدرسة ابتدائية و (٣٠) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية تضمن السؤال الآتي :

ما المناخ التنظيمي السائد في المدرسة الابتدائية ؟

ب- الاعتماد على الادبيات والنظريات والدراسات السابقة وفق ذلك تم صياغة (٢٣) فقرة بصفتها الأولية موزعة على أربع مجالات هي :

- ١- مجال العلاقات الانسانية .
- ٢- مجال صنع القرارات المدرسية .
- ٣- مجال وسائل الاتصالات .
- ٤- مجال الاستقلالية في العمل .

وبذلك أصبح لدى الباحث (٢٥) فقرة موزعة على تلك المجالات بصفة أولية وتم الاعتماد على مدرج ثلاثي للتقدير أزاء كل فقرة وهو (وافق بشدة ، اوافق ، لا رأي لي) .

صلاحية فقرات المقياس :

لغرض تقويم المقياس على صلاحيتها لقياس ما وضعت من اجل قياسه تم عرض فقرات المقياس بصيغتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم النفس والأدارة وبعد مراجعة وفي ضوء ملاحظاتهم في الحذف والتعديل استبقت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٨%) فأكثر وأستبعدت (٥) فقرات حصلت على نسبة اتفاق أقل من ذلك وأعتبرت صالحة للقياس وبناء على ذلك أصبح عدد فقرات المقياس (٢٠) فقرة أتفق عليها الخبراء أنه صالحة للقياس وملحق (١) يوضح ذلك .

ازاء تحليل الفقرات : Hem- Analys

قام الباحث باستخدام اسلوبين للتحليل هما :

اولاً : اسلوب المجموعتين المتطرفتين :

لغرض استخراج القوة التمييزية بهذا الأسلوب تم ترتيب الدرجات الكلية التي حصل عليها افراد العينة ترتيباً تنازلياً حيث تم تعيين نسبة الـ(٢٧%) من الاستثمارات الحاصلة على الدرجات العليا على المقياس والـ(٢٧%) من الاستثمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا وذلك الحصول على اكبر حجم واقصى تمايز وبذلك عدد الانماءات في كل مجموعة (٧٥) استثماراً وذلك يكون مجموع الاستثمارات التي خضعت للتحليل هي (١٥٠) استثماراً وبعد استخدام معادلة الاختبار التائي لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين تبين ان جميع الفقرات المقياس مميزة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١)

القوة التمييزية للفقرات باستخدام اسلوب المجموعتين المتطرفتين

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٣.٢٨	٠.٩٢	٢.٥	٠.٨٩	٣.١	١
٤.٤٠	٠.٩١	٢.٧	٠.٩٣	٣.٣٨	٢
٦.٠٧	٠.٨٥	٢.٨	٠.٩٧	٣.٥	٣
٣.٦٥	٠.٧٢	١.٨	٠.٨٥	٢.٢٨	٤
١٢.٤٧	٠.٢٨	٢.٤٣	٠.٢٦	٢.٩٤	٥
٥.٥٥	٠.٦٧	٢.٠٤	٠.٨٢	٢.٧٥	٦
١.٩٠	٠.٩٦	٣.٢	٠.٩٢	٢.٩	٧
٩.٨٦	٠.٣٦	٢.٧٢	٠.٩٢	٣.٨٨	٨
٨.١٥	٠.٩٨	٢.٤٣	٠.٩٠	٣.٧٧	٩
٢.٣٢	٠.٨٢	١.٧٨	٠.٩٢	٢.١	١٠
٦.٩٨	٠.٧١	١.٧٠	٠.٧٨	٢.٥٤	١١
٣.٩٨	٠.٦٧	٢.٠٢	٠.٨٤	٢.٥٢	١٢
١٠.٨٨	٠.٧٥	١.٨٣	٠.١٣	٢.٧٩	١٣
١.٩٧	٠.٦٦	٢.٣٨	٠.٩١	٢.٦٥	١٤
٨.١٧	٠.٩٨	٢.٤٤	٠.٩٩	٣.٧٦	١٥
٧.٠٥	٠.٥٧	٢.٧٣	٠.٩٦	٣.٦٣	١٦
٤.٢٢	٠.٦٠	١.٣٤	٠.٨٠	١.٨٦	١٧
٩.٨٥	٠.٧٠	١.٧٦	٠.٤٢	٢.٧٠	١٨
٣.٨٢	٠.٩٦	٢.٥٣	٠.٨٦	٣.٠٩	١٩
٦.٢٨	٠.٩٧	١.٥٨	٠.٩٦	٢.٥٨	٢٠

ب- علاقة الدرجة الفقرة بالدرجة الثابتة :

ان الاسلوب الاخر في تحليل الفقرات هو ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الثانية وقد تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية لـ (٢٠٠) استمارة ، وقد كانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

معاملات ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط
١	٠.١٢	١١	٠.٢٠
٢	٠.٢٩	١٢	٠.٢١
٣	٠.٢٦	١٣	٠.٢٦
٤	٠.٢٩	١٤	٠.٢٨
٥	٠.٢٢	١٥	٠.٢٨
٦	٠.١١	١٦	٠.٢٤
٧	٠.٢٠	١٧	٠.٢٢
٨	٠.١٥	١٨	٠.٢٧
٩	٠.١٧	١٩	٠.٣٥
١٠	٠.١٨	٢٠	٠.٣٤

وبناءً على ما أظهرته نتائج التحليل باستخدام الاسلوب الأول واستخدام اسلوب التحليل الثاني وعلى وفق اتفاقهما في ان جميع فقرات المقياس كانت مميزة عند مستوى (٠.٠٥) تم ابقاء جميع فقرات المقياس البالغ عددها (٢٠) وأعدت بأجمعها فقرات مميزة .

صدق الأداة :

عرض الأستاذين بصيغته الأولية على مجموعة من المتخصصين في مجال العلوم التربوية والنفسية من أجل أبداء الرأي حول صلاحيته الفقرات للمقياس ومدى صلاحية ارتباط الفقرة بمجالها الحقيقي إضافة إلى درجة الوضوح والعلمية للفقرات وقد أبدى بعض الخبراء آراء سديدة في هذا المجال وهذا الأجراء هو تحقيق الصدق الظاهري للأداة وقد تم الاتفاق على (٢٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات وبذلك أصبحت الأداة جاهزة لما أعدت من أجله وملحق (١) يوضح ذلك .

ثبات الأداة :

أستعان الباحث بأسلوبين لأستخراج ثبات الأداة الحالية هما :-

١- أسلوب التجزئة النصفية :

لأستخراج الثبات بهذه الطريقة قام الباحث بتقسيم فقرات المقياس إلى نصفين (فقرات فردية وفقرات زوجية) و (١٠٠) أستمارة تم سحبها بشكل عشوائي من أستمارة العينة الأساسية ، ثم تم حساب معاملات الارتباط بين درجات النصفين وقد بلغت (٠.٨٦) ولما كانت الدرجة المستخرجة هي نصف المقياس فلقد تم تعديلها بأستخدام معادلة سبيرمان - براون وقد بلغت (٠.٩٢) وهي قيمة ثبات عالية .

٢- معامل ألفا للأتساق الداخلي :

لأستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة تم أختيار (٦٠) استمارة بشكل عشوائي ثم استخدمت معادلة ألفا للأتساق الداخلي وقد بلغ معامل الثبات (٠.٩١) وعليه يمكن القول أن البحث الحالي فقد توصل إلى أنباء أداة تتمتع بعدة مؤثرات للصدق والثبات .

تصحيح الأداة :

تتم الحصول على درجات المستجيب على أداة الأستبيان وذلك بجمع درجاته على جميع الفقرات الأداة فقد يكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي فقرات الاستبيان مطروبة في ثلاثة (٣) لأن هناك ثلاثة بدائل للأجابة هي (موافق جداً ، موافق ، غير موافق) وبهذا تكون أعلى درجة (٦٠) وأوطأ درجة هي (٢٠) وهذا يعني أن المدى النظري لدرجات الأستبيان تتراوح بين (٦٠-٢٠) .

الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية :

- ١- الوسط الحسابي المرجح .
- ٢- معامل ارتباط بيرسون .
- ٣- معادلة سبيرمان - براون .
- ٤- معادلة معامل (ألفا) للأتساق الداخلي .

أسلوب تحليل النتائج :

تم تحليل نتائج القياس على النحو التالي :

- ١- حسب تكرارات الأجابات لكل فقرة وفقاً لمستوياتها الثلاثة لأستخراج الوسط المرجح .
- ٢- لغرض حساب قيمة الوسط المرجح تم إعطاء ثلاثة درجات للمستوى الأول ودرجتين للمستوى الثاني ودرجة واحدة للمستوى الثالث على المقياس المتدرج الذي وضع أمام كل فقرة .
- ٣- جعل الدرجة (٢) هي متوسط درجات القياس معياراً للفصل بين ناحيتي قوة الفقرة وضعفها . وعلى هذا الأساس تم توزيع الفقرات في اربع مجالات هي العلاقات الأنسانية ، أتخاذ القرارات ، وسائل الأتصال ، الأستقلالية في العمل ، وعندما حبست الأوزان المؤية لهذه المجالات للفئتين تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديرات المدراء ويتبعها تقديرات المعلمين ومثل ذلك في ترتيب الفقرات في مجالاتها .

جدول (٣)
يبين المجالات واوزانها المؤية

ت	المجالات	عينة المدراء		عينة المعلمين	
		المرتبة	الوزن المؤي	المرتبة	الوزن المؤي
١	العلاقات الانسانية	الاولى	٨٨.٣١	الاولى	٨٥.٦٦
٢	اتخاذ القرارات	الثانية	٨٧.٣٣	الثالثة	٨٢.٢٢
٣	وسائل الاتصال	الثالثة	٨٦.٦٦	الثانية	٨٤.٣٣
٤	الاستقلالية في العمل	الرابعة	٨٤.٦٥	الرابعة	٧٩.٩٦

تبين من الجدول (٣) أن العلاقات الانسانية حصلت على أعلى وزن مؤي لذلك جاءت بالمرتبة الأولى عند المدراء والمعلمين بينما يلاحظ من الجدول نفسه أن مجال الاستقلالية في العمل جاء بالمرتبة الرابعة عند المدراء لحصوله على أقل وزن مرجح وجاء عند المعلمين بالمرتبة نفسها في حين جاء مجال الاستقلالية في العمل بالمرتبة الأخيرة عند المدراء والمعلمين .

وتجدر الإشارة إلى أن تفسير مثل هذه النتائج لا يقوم أساساً على الدرجة الكلية التي يحصل عليها المجال بل على دلالة درجة القوة التي حصلت عليها كل فقرة في المجالات انفة الذكر لأن الفقرات تمثل عناصر ومكونات تلك المجالات وأذا ما عرفنا أن متوسط الأداء في القياس هي درجة (٢) وقصى الأداء بدرجة قوة هي (٣) درجة .

وفيما يأتي عرض النتائج بحسب المجالات وتحليلها ومناقشتها :

جدول (٤)

يبين درجة قوة الفقرات في مجال العلاقات الانسانية

ت	العلاقات الانسانية	درجة القوة	
		المدراء	المعلمين
١	يتقبل مدير المدرسة الافكار التي يطرحها المعلمون	٢.٨٨	٢.٦٩
٢	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم التي تتعلق بالمدرسة	٢.٥٨	٢.٥٥
٣	يعتمد مدير المدرسة العدل والمساوات في تعامله مع المعلمين	٢.٥٦	٢.٤٣
٤	يوفر مدير المدرسة اجواء جيدة للتفاهم والانسجام بين المعلمين	٢.٥٢	٢.٤٢
٥	يتبنى مدير المدرسة الاسلوب الديمقراطي في تفاعله مع المعلمين	٢.٤٣	٢.٢٢

عندما نلاحظ جدول (٤) والذي ضم خمسة فقرات في مجال العلاقات الانسانية نجد أن المدراء والمعلمين أجمعوا على فقرة (يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون) حيث حصلت على درجة قوة (٢.٨٨) عند المدراء و (٢.٦٩) درجة قوة عند المعلمين ، وهذا دليل واضح بأن هناك مناخ تنظيمي إيجابي في المدارس الابتدائية في محافظة ديالى وطرح الأفكار البناءة التي من شأنها أن تهتم في تحقيق اهداف المدرسة في حين الفقرة (يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين) بالمرتبة الخامسة حيث كانت درجة القوة عند المدراء (٢.٤٣) وعند المعلمين (٢.٢٢) درجة قوة وهذا يقود إلى النظام المركزي في تطبيق القوانين والتعليمات في مؤسسات الدولة ومنها المجال التربوي .

جدول (٥)

يبين درجة القوة للفقرات في مجال الاتصال

ت	الاتصال	المدراء	المعلمين
١	يعتمد الاتصال بين المدير والمعلمين آلية جديدة ومتطورة	٢.٨٢	٢.٤١
٢	يقوم مدير المدرسة بالاتصال المباشر بالمعلمين عندما يطلب ذلك	٢.٥٨	٢.٤٥
٣	يختار مدير المدرسة عبارات واضحة عند الاتصال بالمعلمين	٢.٥٨	٢.٣٤
٤	قنوات الاتصال مفتوحة بين المدير والمعلمين	٢.٤٤	٢.٣٣
٥	الاتصال سريع بين المدرسة والجهات العليا ما يحفظ استمرارية العمل	٢.٣٤	٢.٢٩

تثير النتائج بصدد جدول (٥) في مجال الاتصالات حيث جاءت الفقرة (يعتمد الاتصال بين المدير والمعلمين الية جديدة) بالمرتبة الاولى عند المدراء اذ حصلت على درجة قوة (٢.٨٢) أما عند المعلمين جاءت بالمرتبة الثانية اذ حصلت على درجة قوة مقدارها (٢.٤١) أما الفقرة (الاتصال السريع بين المدرسة والجهات العليا) جاء بالمرتبة الأخيرة عند المدراء والمعلمين مما يدل هذا على أن هناك مناخ تنظيمي جيد والعاملين جميعاً سواء كانوا مدراء أو معلمين لديهم رضا كبير عن العمل ولديهم شعور بالمسؤولية وتشخيص كل ما هو ايجابي او سلبي لغرض النهوض بالعملية التربوية .

جدول (٦)

يبين درجة القوة للفقرات في مجال اتخاذ القرارات

ت	صنع القرارات	المدراء	المعلمين
١	تسود عملية اتخاذ القرارات معظم الجوانب الايجابية	٢.٧٩	٢.٦٨
٢	يشعر المعلمون سلامة القرارات التي تصدر من ادارة المدرسة	٢.٧٠	٢.٤٣
٣	يمنح مدير المدرسة فرصة المشاركة للمعلمين باتخاذ القرارات	٢.٦٩	٢.٥٦
٤	يتبنى مدير المدرسة قرارات علمية أزاء المشكلات التي تحدث في المدرسة	٢.٦٣	٢.٥٤
٥	يتمتع مدراء المدارس بمهارة عالية في الية اتخاذ القرارات	٢.٥٩	٢.٢٦

في هذا المجال حصل اتفاق بين مدراء المدارس والمعلمين على الفقرة الأولى حيث حصلت على درجة قوة لدى المدراء مقداره (٢.٤٩) وعند المعلمين على درجة قوة مقدارها (٢.٦٨) كما أيضاً حصل اتفاق بين الفئتين المدراء والمعلمين على الفقرة الأخيرة حين حصل

المدراء على درجة قوة مقدارها (٢.٧٤) أما المعلمين فقد حصلوا على درجة قوة (٢.٢٥) وهذا يعطي مؤثر بأن القرارات التي تتخذ في المدرسة مطلع عليها كل من المدراء والمعلمين ومن شأن القرارات جميعاً تتخذ لمصلحة ايجابية من شأنها رفع مستوى العملية التربوية والمحافظة على مناخ تنظيمي ايجابي يسود المدرسة باستمرار .

جدول (٧)

يبين درجة القوة للقرارات في مجال الاستقلالية في العمل

ت	الاستقلالية في العمل	المدراء	المعلمين
١	يعطي مدير المدرسة الحرية الكاملة بمتابعة التلاميذ وتقويمهم	٢.٨٢	٢.٦٨
٢	يعطي مدير المدرسة الحرية لتقويم المنهج .	٢.٨١	٢.٥٧
٣	يعطي مدير المدرسة الحرية والمرونة بالمشاركة في الدورات التدريبية .	٢.٧٩	٢.٢٦
٤	يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين بمشاركة اقرانهم في المدارس الاخرى لتطوير المدينة	٢.٧٩	٢.٣٣
٥	تشجع الادارة المعلمين لأي مبادرة ايجابية لتطوير المدرسة	٢.٧٤	٢.٢٥

في هذا المجال حصل اتفاق كامل بين المدراء المعلمين في وجهات النظر حيث حصلت الفقرة الأولى (يعطي مدير المدرسة الحرية الكاملة للمعلمين بمتابعة التلاميذ) أعلى وسط مرجح عند المدراء والمعلمين هي على التوالي (٢.٨٢) و (٢.٦٨) كما بين في جدول (٥) كما أن الفقرة الأخيرة أيضاً كانت موضع اتفاق بين المدراء والمعلمين حيث كانت درجة القوة عند المدراء (٢.٧٤) وعند المعلمين حصلت على درجة قوة (٢.٢٥) وهذا يدل على تطابق وجهات النظر بشأن الاستقلالية في العمل فإن بعض الإجراءات تكون مركزية تقدر من الجهات العليا وهذا ما تؤكد من خلال الأجابات التي كانت واضحة ومقاربة مما يدل أن المناخ التنظيمي السائد يمكن أن يقوم باستمرار من خلال العاملين سواء كانوا رؤساء او مرؤسين.

الاستنتاجات :

- في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يمكن استنتاج الآتي :-
- ١- أن المناخ التنظيمي السائد في المدرسة الابتدائية من خلال مؤثرات افراد العينة يمكن ان نقول مناخ ايجابي يسير باتجاه التطوير .
 - ٢- أن المناخ التنظيمي الذي تم التعرف عليه خلال هذه الدراسة زائد في الكثير من جوانبه من النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة .
 - ٣- يتفق المدراء والمعلمون الذين شكلوا عينة البحث يؤدون مهامهم في ضل اجواء ايجابية .
 - ٤- اختلفت نتائج البحث من مجال الى اخر هذا متأني من أهمية المجالات التي شكلت المناخ التنظيمي السائد في المدرسة الابتدائية.

المقترحات :

- ١- اجراء دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الفاعلة والمؤثرة في المناخ التنظيمي .
- ٢- اجراء دراسة التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للمديرية العامة للتربية .
- ٣- اجراء دراسة التعرف على العلاقات المناخية بأداء المدراء والمعلمين من خلال رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ .

المصادر :

- ❖ السامرائي ، مهدي صالح (٢٠٠٣) المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالانتاجية لاعضاء هيئة التدريس (اطروحة دكتوراه) جامعة بغداد .
- ❖ الشربيني ، عبد الفتاح ، ١٩٨٧ ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية الكويتية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد (٣١) الأردن .
- ❖ الشيخ ، ايمان الخضري (١٩٨٤) دراسات في الادارة التربوية دراسة استطلاعية مركز البحوث التربوية ، المجلد السادس ، مطبعة الشركة الحديثة للطباعة ، الدوحة .
- ❖ شحادة ، ابراهيم ، ١٩٩٤ ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية ، الكويتية ، مجلة العربية للإدارة العدد (٣) لسنة (١١) الادارة .
- ❖ الحرفي ، عبد الله قاسم ، ١٩٩٦ ، مدخل إلى علم الإدارة التربوية ، منشورات ، جامعة بنغازي ، ليبيا .
- ❖ عثمانة ، نوال ، ١٩٩٦ ، تقييم المناخ التنظيمي من وجهة نظر التدريسيين (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، عمان .
- ❖ القريوتي ، محمد قاسم ، ١٩٨٩ ، السلوك التنظيمي ، الجامعة الاردنية ، مطبعة البتراء ، عمان ، الاردن .
- ❖ كشكول ، معن لطيف ٢٠٠٦ ، المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية وعلاقته بالعمل الأبداعي لدى التدريسيين في جامعة ديالى رسالة (دكتوراه غير منشورة) كلية التربية ، جامعة بغداد .
- ❖ كلادة ، ظاهر محمود ، ١٩٩٥ ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار النشر ، عمان .
- ❖ كنعان ، نواف ، ١٩٩٥ ، القيادة الادارية مكتبة دار النشر ، عمان الاردن .
- ❖ الهيتي ، خالد عبد الكريم ، ١٩٨٧ ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية المجلة العربية للإدارة السنة (١١) العدد (١٤) ، الاردن .
- ❖ Harold , Kont , 1980 Principles of mangment , New york M.C. Glaw Hill .
- ❖ Morton , Lind , Astudy of the relation Ship between Organizational Climat and teacher perceptions of cliscipline effectiveness pissement Abstracts intenational , vo 42, 1981 p.1272 .
- ❖ Strees, Richard , organizariional efectivehess , 1977 behavior Viewanirer sity of oregon santamonice cal, Good yeer puldising col.ine

ملحق رقم (١)

مقياس المناخ التنظيمي كما يتصوره المديرون والمعلمون في المدارس الابتدائية

عزيزي المستجيب

عزيزتي المستجيبة

لأغراض الخاصة بالبحث العلمي يضع الباحث بين يديك مجموعة من الفقرات تعبر عن وجهات نظرك نحو ما تلمسه فعلاً عن العلاقات التنظيمية والأدائية والأنسانية في مدرستك راجين منك الأجابة عنها بدقة وموضوعية شاكرين لك تعاونك معنا .

المجال الأول :- العلاقات الأنسانية

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي لي
١	يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون			
٢	يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم التي تتعلق بالمدرسة			
٣	يعتمد مدير المدرسة العدل والمساوات في تعامله مع المعلمين			
٤	يوفر المدير اجواء جيدة للتفاهم والانسجام بين المعلمين			
٥	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين			
	المجال الثاني :- صنع القرارات			
٦	تسود عملية اتخاذ القرارات معظم الجوانب الايجابية في المدرسة			
٧	يشعر المعلمون بسلامة القرارات التي تصدر من ادارة المدرسة .			
٨	يمنح مدير المدرسة فرصة المشاركة المعلمين باتخاذ القرار			
٩	يتبنى مدير المدرسة قرارات علمية ازاء المشكلات التي تحدث في المدرسة			
١٠	يتمتع مدراء المدارس بمهارة عالية في آلية اتخاذ القرارات			
	المجال الثالث :- وسائل الاتصال			
١١	يعتمد الاتصال بين مدير المدرسة والمعلمين الية جديدة ومتطورة			
١٢	يقوم مدير المدرسة بالاتصال المباشر بالمعلمين عندما يتطلب ذلك			
١٣	يختار مدير المدرسة عبارات واضحة عند الاتصال بالمعلمين			
١٤	قنوات الاتصال مفتوحة بين المدير والمعلمين بما يسهم بتبادل الآراء			
١٥	الاتصال سريع بين المدرسة والجهات العليا بما يحفظ استمرارية العمل			
	المجال الرابع :- الاستقلالية في العمل			
١٦	يعطي مدير المدرسة الحرية بمتابعة التلاميذ			
١٧	يعطي مدير المدرسة الحرية الكاملة للمعلمين في تقويم المنهج			
١٨	الحرية الكاملة للمعلمين للمشاركة في الدورات والندوات التطويرية			
١٩	يعطي مدير المدرسة المعلمين الفرصة للتعامل مع اقرانهم في المدارس الأخرى لغرض تطوير المدرسة			
٢٠	تشجيع الادارة المعلمين المبادرات الايجابية التي تطور المدرسة			