

# دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء\*

\*\*  
د. عبد العزيز عطا الله المعاينة

---

\* تاريخ التسليم: ١٦ / ٥ / ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٧ / ٩ / ٢٠١٣م.  
\*\* قسم التربية والدراسات الإنسانية/ كلية العلوم والآداب/ جامعة نزوى/ سلطنة عُمان.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي: (مشرف، معلم) والمؤهل العلمي: (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، والجنس والخبرة: (خمس سنوات فما دون، أكثر من خمس سنوات).

وتختلف الدراسة عن الأبحاث السابقة بأنها تحاول معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وذلك من خلال استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، والمكوّنة من (٧٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: البناء المدرسي وتجهيزاته، والعلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وشؤون العمل الإداري وسياسته، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وشؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، وعلاقة المدير مع المسؤولين، وشؤون المعلمين ونموهم المهني، واستخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام أيضاً تحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب الآتي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني. وأن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب الآتي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

## **Abstract:**

*This research aimed at investigating the role of secondary school principals in improving the organizational environment from the point of view of the educational supervisors at Amman and Zarka District in the light of these variables: education (diploma, bachelor and above) , sex, and years of experience (below five years, and above five years) .*

*A questionnaire was made to measure the researcher's outlook concerning the role of the principal in improving the organizational environment. It consisted of (72) items, covering the following subjects: the policy of positive relations at school, organization administration affairs, school relationship with the community, students' affairs and their educational needs, the relationship of principal with his supervisors and school buildings and equipments.*

*The research concludes that the most practiced elements in the role of the school principal in improving the organization environment from the viewpoint the supervisors were as follows; the relation ship between the principal and the bosses, administrative affairs, schools buildings and equipment, the positive relations at school, student affairs and their needs, the relationship between the school and the local community, and finally teachers' affairs and their occupational development.*

## مقدمة:

الإدارة المدرسية بحاجة إلى قائد تربوي يتصف بسمات القيادة الإبداعية التي تساعد في التأثير على العاملين معه، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة عالية، وينعكس ذلك على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل، والتغلب على المعوقات التي تحول دون إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

ومدير المدرسة يؤثر ويتأثر بالمناخ التنظيمي داخل مدرسته، وكل قرار يتخذه ينعكس سلباً أو إيجاباً على مناخها التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه القرشي (٢٠٠٤، ١٠٤)، حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه. وهذا يدل على مدى تأثير القائد على مناخ المنظمة ككل.

ورأت الغزو (٢٠٠٩، ١) أن القيادة مبنية على التوجيه وهي إحدى وظائف الإدارة وترتبط مع بعضها بعضاً، ويتم من خلال تحضير الأفراد للأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم، وإرشادهم وتوجيههم، والاتصال معهم بشكل مستمر، وإثارة حماسهم للعمل والإنجاز، لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة موجودة في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا)، وفي جميع الوحدات التنظيمية: (الإدارة، والوحدات، والأقسام، وفرق العمل).

وأشار محجوب (٢٠٠٣، ٢٤) إلى تعدد الآراء حول مفهوم القائد وقدرته في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وتحديد الأهداف، ومساعدة المرؤوسين على تطوير مهاراتهم، وحثهم على الإنجاز، وبث روح الثقة والحماس فيهم، وتهيئة القيادات الواعدة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، والتفاعل بعقلانية مع الأزمات، وتهيئة المناخ الصحي في البيئة التنظيمية ” فمن يصلح قائداً لوحدة عسكرية ليس هو بالضرورة صالحاً لقيادة مؤسسة سياحية، كما قد لا يكون مناسباً لقيادة مؤسسة أكاديمية، وأيضاً فإن من يكون قائداً مناسباً في ظروف مستقرة قد لا يكون كذلك في حالة الأزمات.

وذكر أحمد (٢٠٠٢، ١٩٣) أن القائد يستطيع أن يضع مناخ المدرسة، حيث إن المناخ التنظيمي في أي منظمة يحدد بسلوك القيادة المسيطرة على المؤسسة، لذلك يجد الشخص

المنتقل من مدرسة إلى أخرى شخصية خاصة بكل مدرسة، وتلك الشخصية التي وصفها هالبن بالمناخ التنظيمي.

وأشارت بعض الدراسات، كدراسة القرشي (٢٠٠٤، ٢٣٦) التي طبقت على بيئة سعودية إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات القيادة، والقيادة الإبداعية، وأبعاد المناخ التنظيمي، لذلك يجب تدعيم تلك العلاقة باختيار القادة المميزين بشفافية وواقعية بعيداً عن المحسوبية والواسطة، لإيجاد مناخ مبدع " تتسم فيه الحرية، والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية.

وذكر الشهري (٢٠٠٨، ٣٩) أن سلوك القائد له أثر تراكمي على المناخ التنظيمي في كل المستويات، وينتج من ذلك عوامل يمكن تصنيفها على أنها عرضية ومتداخلة، حيث إن العوامل العرضية هي التي يمكن للقادة تحديدها وإحداث التغيير فيها، مثل صنع القرار، وتأكيد الهدف، والعمل بروح الفريق.

في حين تعكس العوامل المتداخلة الحالة الداخلية، وصحة المنظمة، ومن أمثلتها ثقة القائد بنفسه، وتؤثر تلك العوامل على مخرجات النظام، وينتج من ذلك كله ما يسمى بالرضا الوظيفي.

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة في مراحل التعليم كقائد مبدع ارتأى الباحث إجراء دراسة ميدانية لمعرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لمدير المدرسة، أكثر من أي شخص آخر، التأثير الكبير على المناخ الذي يسود المدارس، والذي له التأثير القوي على تكوين الفرد وعلى قابليته بفاعلية وقدرته على تكوين علاقات متبادلة ومرضية مع الآخرين.

وعلى الرغم من سلامة مناخ العديد من المدارس فإنه غير سليم في كثير منها كذلك، ويمكن تحسين المناخ التنظيمي في كل مدرسة، فالمثل العام الذي يحس به كثير من المعلمين والطلبة، ومشكلات الانضباط، وإلحاق الضرر بالمباني المدرسية ومرافقها، وقلة الاهتمام بالعلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة وخارجها، والاكتفاء بتطبيق الأنظمة والتعليمات دون إتاحة الفرصة لأحد بإبداء أية آراء واقتراحات.

كل هذا الأمور بحاجة إلى اهتمام وبذل جهد من قبل مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب من خلال دوره المنوط به، وتتبلور مشكلة الدراسة في

الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ  
التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان  
والزرقاء؟

وتنبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من  
وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظتي عمان والزرقاء؟
2. ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من  
وجهة نظر المعلمين في محافظتي عمان والزرقاء؟
3. هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين  
المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف المركز الوظيفي؟
4. هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين  
المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف المؤهل العلمي؟
5. هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين  
المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف الجنس؟
6. هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين  
المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف سنوات الخبرة؟

### أهمية الدراسة:

تعدّ المدرسة هي البناء الأول والأصيل في العملية التربوية، وإنشاء شخصية الفرد  
العصرية القادرة على مواكبة العصر، والحفاظ على التراث والقدرة على الإبداع، ومن أهم  
العوامل المؤثرة في تنشيط دور المدرسة كمؤسسة علمية للمناخ التنظيمي الصحي الذي  
يساهم في تفعيل دور المشرفين في محاولة للوصول إلى الغاية المطلوبة من المؤسسة  
المدرسية، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، لأنها تعمل على تسليط الضوء على دور  
المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية، وتقويم هذا الدور وما له وما عليه من إيجابيات  
وسلبيات، وكذلك تبرز أهمية دراسة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية كونها تختلف  
عن المدارس الأهلية في كثير من عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، مما يعطينا فرصة  
للتعرف إلى تأثير الناحية الإدارية والمادية على أجواء التعليم بشكل عام.

ومن الأسباب التي تجعل لهذه الدراسة أهمية أنها توضح مدى تصور المشرفين والمعلمين للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية، حيث تمكن صناع القرار والمهتمون في مجال التعليم من الاستفادة منها في رسم السياسات التربوية، ووضع الخطط والبرامج، واتخاذ القرارات التي من شأنها رفع مستوى التعليم وتحسين نوعيته، وهذا يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم.

### هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء، والتعرف إلى أثر كل من الجنس والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### محددات الدراسة:

١. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء.
٢. الحد الزمني: طُبِّقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٢ - ٢٠١٣.
٣. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على محافظتي عمان والزرقاء.
٤. الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء.

### تعريف مصطلحات الدراسة:

◀ المشرف التربوي: هو كل من يتولى الإشراف التربوي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، سواء كان يحمل البكالوريوس أم الماجستير أم أعلى من ذلك ويقوم بالإشراف التربوي في العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣.

◀ المعلم: هو كل من يتولى عملية التدريس في المدارس الثانوية الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، سواء كان يحمل البكالوريوس أو أعلى من ذلك، ويقوم بالتدريس في العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣.

◀ المدير: هو الشخص الذي يتولى مسؤولية الإدارة المدرسية سواءً أكانوا ذكراً أم إناثاً في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة عمان

والزرقاء، سواء كان يحمل البكالوريوس أم الماجستير أم أعلى من ذلك، ويقوم بالإدارة في العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣.

◀ **المدرسة الثانوية:** هي المؤسسة الاجتماعية المتخصصة في التربية والتعليم والتابعة لوزارة التربية والتعليم في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية التي تشمل صفوفاً ثانوية: (أول ثانوي + وثانوي ثانوي) من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة.

◀ **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الصفات والخصائص الخاصة بالمؤسسة التربوية ضمن المحالات الآتية: (البناء المدرسي وتجهيزاته، والعلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وشؤون العمل الإداري وسياسته، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وشؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، وعلاقة المدير مع المسؤولين، وشؤون المعلمين ونموهم المهني).

◀ **وجهة نظر المشرفين التربويين:** هي درجة استجابة المشرفين التربويين لأداة الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الأداة البالغة (٧٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات.

◀ **وجهة نظر المعلمين:** هي درجة استجابة المعلمين لأداة الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الأداة البالغة (٧٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات.

## الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية، ورأى أن يقدم عرضاً لتلك الدراسات مراعيًا التسلسل التاريخي، ومبتدئاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية.

## أولاً- الدراسات العربية:

سعت دراسة جمال (٢٠٠٥) حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراها المعلمون، وهدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس المشمولة، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لعناصر المناخ التنظيمي حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن يشمل المناخ التنظيمي المفتوح والمغلق، وأن المناخ التنظيمي الأكثر سيادة هو المناخ المفتوح، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح والمغلق حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، بينما توجد فروق بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير المكان.

أما دراسة أحمد (٢٠٠٨) واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، فهدفت إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي اعتماداً على متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومكان السكن، والخبرة في التعليم، والعمر، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مكان السكن، الخبرة في التعليم، العمر.

وهدف دراسة سليم (٢٠٠٩) إلى التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، كما دلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري: (التخصص، والمؤهل العلمي)، بينما دلت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة والمدرسة، كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المناخ التنظيمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمدرسة)، بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة السلمي (٢٠١٢) إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، ومن نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كانت بدرجة عالية جداً في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية، وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## ثانياً. الدراسات الأجنبية:

أجرى ريمونديني (Remondini, 2001) دراسة مسحية هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيو مكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديريات المدارس والمعلمات، حيث شمل المسح معلمي (١٨) مدرسة ثانوية وأساسية

ومديراتها، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

أجرى هايكنز (Haykins, 2002) فهدفت إلى معرفة تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل مهم على المناخ المفتوح في المدارس، وأنه كلما كان السلوك القيادي للمدير توجيهاً بدرجة قليلة وداعماً بدرجة كبيرة، كلما كانت المدرسة أكثر انفتاحاً، أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية فإن المعلمين تصوروا مناخاً أكثر انفتاحاً، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطاً دون المعدل، فإن المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

وقام هاوكنز (Hawkins, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى قيادة المدير والمناخ التنظيمي في المدارس الدولية في بريطانيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٣) معلماً في تسع مدارس، وأظهرت نتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين انفتاح المدرسة وبين سلوك المدير ولصالح المدير الداعم، وحصل المديرون على درجات أعلى من المتوسط في المدارس ذات المناخ المنفتح، ويمكن تطوير القيادة في المدرسة عند وجود المناخ المدرسي المنفتح.

كما هدفت دراسة جيمينز (Jemenez, 2004) إلى الربط بين المناخ التنظيمي والتعليم التنظيمي في ثلاثة محاور هي: الفردية، والجماعية (الفريق) ، والمحيط البيئي (المدرسة) ، وقد طبق الباحث الدراسة في مدارس نيويورك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تأكيد العلاقة الوطيدة بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي، وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والمناخ التعليمي على خلفية المدارس في عينة الدراسة.

وهدف دراسة دوجلاس (Douglas, 2010) إلى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية الأباتاما الأمريكية، وقد استخدم الباحث استبانة شركة أوراسكوم للمناخ التنظيمي، وفحصت أربعة عوامل مستقلة هي: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم، وضغوط العمل، والبناء المؤسسي، بالإضافة إلى الالتزام بوصفه متغيراً تابعاً، وخلصت الدراسة إلى أن مؤشر السلوك المهني للمعلم أفضل مؤشر لالتزام المعلم بالإضافة إلى القيادة الجماعية.

أما دراسة روبنسون (Robinson, 2010) فهدفت إلى معرفة تأثير نمط القيادة لدى إدارة المدرسة والمناخ المدرسي على التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وقد توصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج منها أن أسلوب القيادة التحويلي هو الأسلوب السائد في إدارة المدرسة، وأن المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين يتراوح بين المناخ المفتوح والمناخ المغلق، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في نتائج الدراسة تعزى إلى المنطقة التي توجد بها المدرسة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

أوضحت الدراسات السابقة سواء العربية منها أم الأجنبية:

- الاهتمام المتصاعد بقضية المناخ التنظيمي مع ملاحظة اختلاف أهداف هذه الدراسة وعينتها.
- كما يلاحظ أنها تناولت جوانب متعددة للمناخ التنظيمي، وبعض العوامل المؤثرة فيه، فهناك دراسات تناولت جوانب تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم، وكذلك في المدارس الثانوية والأساليب مثل دراستي، جمال (٢٠٠٥)، أحمد (٢٠٠٨).
- كما يلاحظ أن هناك دراسات تناولت السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي مثل: دراسة سليم (٢٠٠٩)، Hawkins, 2004، Haykins, 2002، Remondini, 2001.
- كذلك يلاحظ أن هناك دراسات تناولت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي مثل: دراسة السلمي (٢٠١٢)، ودراسة (Robinson, 2010).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة أهمها ما يأتي:
  - وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
  - الاستفادة من المراجع الواردة فيها.
  - الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة.
  - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.
  - تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وكيفية بنائها.
  - الاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة.
  - مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة عند عرض النتائج وتحليلها.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعدّ هذه الدراسة - على حد علم الباحث - أول دراسة تبحث في دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وقد طبّقت على المجتمع الأردني، وهذا لم تتناوله دراسات أخرى، حيث طبقت معظم الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة، بين عربية وأجنبية.
- ركزت هذه الدراسة بشكل خاص على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، بينما ركزت الدراسات السابقة على دور مدير المدرسة الأساسية والابتدائية والإعدادية بشكل عام من وجهة نظر المعلمين والطلاب.
- امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تطرقها إلى مفهوم تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين عبر سبع مجالات، أشار إليها الباحث في أداة الدراسة.

### الإطار النظري:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين للباحث أن موضوع المناخ التنظيمي حظي باهتمام علماء الإدارة، نظراً لأهميته أمام التطور الكبير الذي شهدته إدارة المنظمات في الوقت الحاضر، ووسط هذا المناخ التنظيمي يعيش الأفراد من أوقاتهم في تأدية أعمالهم، ومع مرور الوقت تنشأ كثير من العلاقات بينهم داخل المؤسسة على حسن إشباع رغباتهم وحاجاتهم ومصالحهم والسعي إلى خدمة المؤسسة على أحسن وأكمل وجه وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها، ذلك أن المناخ التنظيمي يؤثر في العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى الإحباط أو الإبداع إذ يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (الكبيسي، ١٩٩٨، ٦١).

يصف المناخ التنظيمي الذي ظهر في بداية الستينيات بيئة العمل الداخلية بأبعادها وعناصرها كافة، ومنذ ذلك الوقت يدرس الباحثون المناخ التنظيمي وارتباطاته المختلفة ضمن نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ويرى كثير من الباحثين أن المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي من الصعب تعريفها والاتفاق على تعريف معين، إلا أن جذور مفهوم

المناخ التنظيمي انطلقت من مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت أثر المناخ النفسي والاجتماعي والتنظيمي في إنتاجية العامل (Robbins & David, 1998, 326).

أشارت القطاونة (٢٠٠٠، ١٨) إلى أن المناخ في اللغة يعني حالة الجو لفترة زمنية محددة، وقد تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، إذ يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة التي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.

وعرف الذنبيات (١٩٩٩، ٢٤٢) المناخ التنظيمي بأنه «تعبير مجازي يستخدم في الدلالة على مجموعات العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة كمنظومة القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وغيرها من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة».

وعرف هلال (١٩٩٣، ٤٢) المناخ التنظيمي بأنه: «مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل».

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها الأهداف، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والإبتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة، وأن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية، كما تمكنها من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة المنظمة (طريف، ٢٠٠٧، ٢٧).

ولخصائص المدير التأثير المباشر في المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، ذلك لأنها تؤثر في سلوك المعلمين وإبداعاتهم، وأن ثقافة النظام التربوي ومناخه تتأثر بنتائج التفاعل وبالأثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن مناخ النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكهم وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها (حبايبة، ٢٠٠٩، ٧).

## أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أم صناعية، ومؤسسات عامة أم خاصة، ولذلك هناك من قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى ستة هي: (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا والحوافز) وآخرون أجملوها في عوامل خارجية: (البيئة الثقافية والاجتماعية)، وعوامل داخلية (المركزية، التقنية)، وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة والتحفيز)، في حين اقتصر بعضهم في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف (أبو شيخة، ٢٠٠٥، ١٣).

كذلك يرى توران (Turan, 1999, 1038) أنه يمكن اعتبار المحددات الآتية كعوامل ذات تأثير مهم على المناخ التنظيمي: القيم الإدارية، ونمط القيادة، والأحوال الاقتصادية، والهيكل التنظيمي، وخصائص العاملين، وحجم المنظمة، وطبيعة العمل، وانظام العاملين للإتحادات الرسمية في إطار القانون أكثر من المؤسسات التي لا ينتمي موظفوها إلى النقابات والاتحادات العمالية (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٠، ٣٠٢).

١. الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرائق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (ابن حنبل، ٢٠٠٤، ١٩٢).

٢. نمط القيادة: تمثل الإدارة محوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث عرفها البديري (٢٠٠٥، ١٦)، بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء والإخلاص فيه (البديري، ٢٠٠٥، ٥٣).

٣. نمط الاتصال: يؤثر نمط الاتصال في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لإنجازه، إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه (حنفي، ٢٠٠٠، ٤٨٩).

٤. **التكنولوجيا:** تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، وبخاصة وأننا نعيش ثورة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الحادي والعشرين (اللوذي، ٢٠٠٢، ١٥٣).

٥. **العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** تمثل المشاركة عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمات، بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعدّ مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية فهم يتمتعون بدراية بالمشكلات التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها (اللوذي، ٢٠٠٣، ١٨٣).

٦. **ضغوط في العمل:** يمكن تعريف ضغط العمل بأنه نمط مركب من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية، استجابة لمجموعة من الضغط الخارجي (ماهر، ٢٠٠٥، ١٠).

ويرى العديلي (١٩٩٥، ٧٣) بأن الضغوط هي ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية، حيث تتمثل ردود فعل الإنسان اتجاه هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة وغير ذلك في ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف (العديلي، ١٩٩٥، ٢٤٣).

ولذلك فإن وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم للسيطرة والتحكم في هذا التوتر، فضلاً عن أن بعض التوتر الناتج عن صعوبات في العمل، يمثل تحدياً لقدرات العاملين، مما يولد لديهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف، وبالمقابل فإن ارتفاع مستوى التوتر لدى الأفراد أو انخفاض المستوى عن المعقول يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء العاملين (ماهر، ٢٠٠٥، ٧٦).

### **دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي بمدرسته:**

إن المدرسة الحقبة هي التي يسيطر عليها مناخ إيجابي سليم، ويشعر الطلبة بارتياح لحضورهم إليها، كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها، وفيها يعمل الجميع معاً على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية فعّالة

تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتيل قوى العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، من خلال المتابعة المستمرة لأنشطة المدرسة، والتغذية المستمرة لتصحيح المسار، وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح (مرسي، ٢٠٠١، ٥١).

ومن البديهي أن خلق مناخ تعليمي جيد يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمدرسين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة، وبين الطلبة وأولياء أمورهم وأسره، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام (Carpenter, 2002, 63).

ويرى الباحث أن مدير المدرسة مُطالب بالقيام بدوره الحيوي، لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يُشكّل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي، التي يرى الباحث أنها تتمثل في تحسين دوره وتفعيله تجاه كل من: المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي.

### دور مدير المدرسة تجاه المعلمين:

إن خلق مناخ تنظيمي مُحبب إلى نفوس المعلمين يؤدي بهم للعمل بدافعية وارتياح، ويرفع الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبآلاتي على سلوك طلبتهم وتحصيلهم، ولذا يتوجب على مدير المدرسة باعتباره المسؤول المباشر عن هؤلاء المعلمين أن يعمل على تنمية العلاقة الإنسانية بينه وبينهم، وبينهم وبين بعضهم بعضاً، وبينهم وبين طلبتهم (البدري، ٢٠٠٥، ٦٧-٦٨).

### دور مدير المدرسة تجاه الطلبة:

يعدّ الطلبة جوهر العملية التعليمية، وهم المُخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى ونجاح هذه العملية، فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي، ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة مرتكزة على استراتيجية واضحة ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكياً ومعرفياً وروحياً وجسماً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً، وأن يتحسس ويتلمس مشكلاتهم، ويحاول الأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع (الأغبري، ٢٠٠٠، ١٤١).

## دور مدير المدرسة تجاه المناهج الدراسية:

من المعروف أن معظم النظم اللامركزية يتمتع فيها مدير المنطقة التعليمية وأحياناً مدير المدرسة ومعلموها بقسط وافر من صلاحيات تطوير المناهج واختيار الكتب المدرسية، أما في النظم المركزية فإن المناهج والكتب تختار من قبل لجان وهيئات مركزية، إلا أن القائد القادر على الإبداع المتمتع بقدر كاف من الكفاية العلمية والشخصية القيادية يبقى قادراً على القيام بدور قيادي مهما كان النظام التربوي الذي يعمل في ظله، فهو يستطيع في إطار النظام المركزي مثلاً أن يعمل على تحليل المناهج والكتب المدرسية مع هيئة التدريس في المدرسة، وأن يضع من الأنشطة ويدخل من الأساليب الجديدة والمطورة ما يُضفي على المناهج والكتب الدراسية بهاءً ورونقاً، ويتلافى أي نقص أو صعوبة فيهما من خلال البرامج التطبيقية، كما يستطيع أن يُسهّم في إسداء النصح والمشورة للإدارة المركزية العليا من خلال إرسال الملاحظات الدقيقة المدروسة حول تلك المناهج والكتب (البوهي، ٢٠٠١، ١٧١).

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

تناول الباحث وصفاً لمجتمع الدراسة وأدوات القياس التي استخدمها في الدراسة، والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، كما تعرض الباحث للإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمها في الوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية ومشرفاتها ومعلميها ومعلماتها في مديريات التربية والتعليم في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات التابعين لمديريات التربية والتعليم (٣٩٠٠) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد المشرفين والمشرفات (٢٢٥) مشرفاً ومشرفة، ويبين الجدول (١) توزيع أغراض الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم بمحافظتي عمان والزرقاء.

### الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم في محافظتي عمان والزرقاء

المحافظة	المديرية	المشرفون التربويون		المعلمون		المجموع العام	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	المعلمون ذكور وإناث	المشرفون التربويون ذكور وإناث
عمان	تربية عمان ١	٢٥	١٦	٣٥٠	٤٣٨	٧٨٨	٤١
عمان	تربية عمان ٢	١٢	١٢	٢٨٠	٣٢٤	٦٠٤	٢٤
عمان	تربية عمان ٣	٢٠	١١	٣١٣	٢٣٠	٥٤٣	٣١
عمان	تربية عمان ٤	٠٨	٠٩	١٧٠	١٧٠	٣٤٠	١٧
عمان	تربية عمان ٥	٠٧	٠٥	١١٠	١١٥	٢٢٥	١٢
الزرقاء	تربية الزرقاء ١	٢٥	١٧	٢٤٠	٣١٥	٥٥٥	٤٢
الزرقاء	تربية الزرقاء ٢	٢٣	١٦	٢١٥	٢٨٥	٥٠٠	٣٩
الزرقاء	تربية لواء الرصيفة	١١	٠٨	١٤٥	٢٠٠	٣٤٥	١٩
المجموع		١٣١	٩٤	١٨٢٣	٢٠٧٧	٣٩٠٠	٢٢٥

### عينة الدراسة:

#### ١. عينة الدراسة من المعلمين:

اختيرت عينة عشوائية طبقية مراعية للتوزيع الجغرافي من المعلمين والمعلمات التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظتي عمان والزرقاء للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣، إذ بلغ حجم العينة من المعلمين والمعلمات (٣٧٥) معلماً ومعلمة.

#### ٢. عينة الدراسة من المشرفين.

تكونت عينة الدراسة من المشرفين من جميع أفراد مجتمع الدراسة التابع لمديريات التربية والتعليم في محافظتي عمان والزرقاء للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣، والبالغ عددهم (١٣٨) مشرفاً ومشرفة، إذا بلغ حجم العينة الكلي (٥١٣) منها (٣٧٥) معلماً ومعلمة و (١٣٨) مشرفاً ومشرفة، ويوضح الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمعلمين حسب المؤهل العلمي والمركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة.

## الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة

المعلمون		المشرفون التربويون		سنوات الخبرة	المعلمون		المشرفون التربويون		المؤهل العلمي
إناث	ذكور	إناث	ذكور		إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٥٣	٨٥	٢٠	٢٣	٥ سنوات فأقل	٢٧	٢٣	٠	٠	دبلوم كلية مجتمع
					٩٦	١٨٠	١٤	٢١	بكالوريوس
٧٢	١٦٥	٣٣	٦٢	٥ سنوات فأكثر	١٢	٤٧	٣٩	٦٤	أعلى من بكالوريوس
١٢٥	٢٥٠	٥٣	٨٥		١٢٥	٢٥٠	٥٣	٨٥	المجموع

## أداة الدراسة:

طور الباحث استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري، والدراسات السابقة والواقع الميداني للتجربة، وتضمنت الاستبانة سبعة مجالات للمناخ التنظيمي بهدف التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية، وقد تكونت الأداة من قسمين: اشتمل القسم الأول على معلومات شخصية وهي: المركز الوظيفي، الجنس، الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي، ويمثل القسم الثاني فقرات الاستبانة بمجالاتها السبعة، وهذه الفقرات تمثل المتغير التابع في الدراسة وعددها (٧٢) فقرة موزعة على مجالات الدراسة السبعة وهي:

١. مجال البناء المدرسي وتجهيزاته ويشمل الفقرات من (١-٩).
٢. مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي ويشمل الفقرات من (١٠-١٨).
٣. مجال شؤون العمل الإداري وسياسته ويشمل الفقرات من (١٩-٣٢).
٤. مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ويشمل الفقرات من (٣٣-٤٢).
٥. مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ويشمل الفقرات من (٤٣-٥٤).
٦. مجال علاقة المدير مع المسؤولين ويشمل الفقرات من (٥٥-٦٣).
٧. مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني ويشمل الفقرات من (٦٤-٧٢).

## صدق الأداة:

لكي يتحقق الباحث من صدق الأداة عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص بلغ عددهم عشرة محكمين من جامعة اليرموك والجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية، وطلب إليهم إبداء رأيهم حول ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة المقترحة وصياغتها، وأية تعديلات يرونها مناسبة، وقد حظيت الاستبانة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها والبالغ عددها (٧٢) فقرة مع إجراء بعض التعديلات والصياغات اللغوية، ولم تسقط أية فقرة من فقرات الأداة حسب رأي المحكمين.

## ثبات الأداة:

تأكد الباحث من ثبات الأداة بطريقة الاختبار أو إعادة الاختبار (test- retest)، وذلك بتوزيعها على عينة تجريبية مكونة من (٣٠) عضواً من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بفارق أسبوعين بين التوزيع الأول والتوزيع الثاني، وقد أُستخرج معامل الثبات لكل مجال من المجالات، ولجميع المجالات، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، فبلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٢)، وتعدّ هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

كما قام الباحث باستخراج معامل الثبات على طريقة كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة ولجميع الحالات، لذا بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٤).

## إجراءات الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها تمت إجراءات الدراسة على النحو الآتي:

١. القيام بالإجراءات الرسمية والفنية التي تتيح تطبيق أداة الدراسة، وذلك من خلال مخاطبة مديري التربية والتعليم بمحافظتي عمان والزرقاء.
٢. حصر المراكز والمدارس التي توزع أداة الدراسة.
٣. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة جميعهم بشكل شخصي، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٨٥٠) استبانة استرجعت منها (٦٠٠) استبانة، كما تم استبعاد (٨٧) استبانة نظراً لعدم اكتمالها لها، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة (٥١٣) استبانة، وهي تمثل ما نسبته (١٢٪) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.
٤. إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومن ثم تحليلها وفقاً لأسئلة الدراسة.

## متغيرات الدراسة:

### أولاً- المتغيرات المستقلة:

• المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة التي يعمل في إطارها العاملون، وهذه البيئة ذات مجموعة من المميزات التي تمتاز بها تختلف عن غيرها من المدارس سبب متغيرات الدراسة، ويقاس هذا المتغير بمقياس وصف المناخ التنظيمي Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) .

• الجنس: ذكر، أنثى.

• المركز الوظيفي: مشرف، معلم.

• المؤهل العلمي: ويشمل ثلاثة مستويات هي:

- دبلوم كلية مجتمع.

- بكالوريوس.

- أعلى من بكالوريوس.

• سنوات الخبرة ولها مستويان:

- أقل من ٥ سنوات

- أكثر من ٥ سنوات.

### ثانياً- المتغير التابع:

درجة استجابة المشرفين والمعلمين على فقرات أداة الدراسة وفقاً للسلم الخماسي في الأداة، التي تمثل درجة ممارسة المدير لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية.

## نتائج الدراسة:

يعرض الباحث النتائج التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وذلك للتعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية ومجالاته، وأثر كل من المركز الوظيفي والجنس والخبرة في التدريس والمؤهل العلمي على نمط المناخ التنظيمي السائد، وبعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج الآتية:

### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ  
التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظتي عمان والزرقاء  
بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لاستجابات عينة الدراسة لكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي السبعة، وكذلك  
لاستجاباتهم للمناخ التنظيمي ككل، وقد رُتبت المتوسطات الحسابية على الأبعاد السبعة  
تنازلياً لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره.

وتشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين التربويين لفقرات  
مجال البناء المدرسي جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، والذي بلغ عددها (٩)  
فقرات، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (٣,٩٤ - ٣,٣٧) ضمن  
درجة الممارسة المتوسطة. كما أن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٦٤ - ١,٠١)  
، وهذا يشير إلى درجة من الانسجام والاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا  
المجال.

أما نتائج المجال الثاني (العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي) فتبين أن  
المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين لفقرات هذا المجال جميعها، مثلت الممارسة  
بدرجة متوسطة، والذي بلغ عددها (٩) فقرات، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات  
تراوحت بين (٣,٨٦) و (٣,٢٧) من درجة الممارسة المتوسطة. وقيم الانحرافات المعيارية  
تراوحت بين (٠,٧١) للفقرة (٣) و (١,٠٠) للفقرة (١٠) ، مما يشير إلى الاتفاق والانسجام  
في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال شؤون العمل الإداري وسياسته أظهرت المتوسطات الحسابية لوجهة  
نظر المشرفين التربويين لفقرات هذا المجال أن جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة،  
باستثناء فقرة واحدة مثلت الممارسة بدرجة عالية، ويلاحظ أن المتوسطات للفقرات  
تراوحت بين (٤,٠٣) و (٣,٣٤). وكانت قيم الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين (٠,٦٢)  
للفقرة (٦) و (١,٠٠) للفقرة (٥) ، مما يشير إلى الاتفاق والانسجام في استجابات أفراد  
عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذا إلى توفير الجو التعليمي المناسب السليم داخل المدرسة والفصل  
من قبل مديري المدارس الثانوية.

أما مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، فإن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين التربويين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، والذي بلغ عددها (١٠) فقرات، ويلاحظ أن المتوسطات للفقرات تراوحت بين (٣,٩٦) و (٣,٠٩) ضمن درجة الممارسة المتوسطة. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٥) للفقرة (٢) و (١,١٦) للفقرة (٨) ، مما يشير إلى الاتفاق والانسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، والذي بلغ عدد فقراتها (١٢) فقرة، ويلاحظ أن المتوسطات للفقرات تراوحت بين (٣,٧٩) و (٣,١٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة. كما لوحظ أن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٦٤) للفقرة (٤) و (٠,٩٦) للفقرة (١٢) ، وهذا يشير إلى درجة من الانسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وأما مجال علاقة المدير مع المسؤولين فأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين التربويين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، والذي بلغ عددها (٩) فقرات، ويلاحظ أن المتوسطات للفقرات تراوحت بين (٣,٨٨) و (٣,٣٧) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وأن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٧٠) للفقرة (٢) و (٠,٩٥) للفقرة (٩) ، وهذا يشير إلى الاتفاق والانسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، فإن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين التربويين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، والذي بلغ عددها (٩) فقرات، ويلاحظ أن المتوسطات للفقرات تراوحت بين (٣,٨٧) و (٣,٠٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة. وكانت قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٧١) للفقرة (٣) و (٩٦) للفقرة (٨) ، مما يشير إلى درجة من الاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

ورتببت المجالات حسب أوساطها الحسابية ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء مجال علاقات المدير مع المسؤولين في الترتيب الأول، تلاه شؤون العمل الإداري وسياسته في الترتيب الثاني، ومجال البناء المدرسي وتجهيزاته في الترتيب الثالث، ومجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي في الترتيب الرابع، في حين جاء مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

في الترتيب الخامس والسادس على التوالي، بينما جاء في الترتيب السابع مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني.

#### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

### ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظتي عمان والزرقاء؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة التي تصف ممارسة من ممارسات دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي، والمجال بشكل عام، حسب استجابات المعلمين، ورتبها ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية.

رتَّب الباحث مجال البناء المدرسي وتجهيزاته ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية من وجهة نظر المعلمين، كما يبين أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة (٤) مثلت الممارسة بدرجة عالية، لأن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (٤,٠٨) و (٣,٤٤). أما قيم الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (٠,٧٨) للفقرة (٥) و (١,٠٣) للفقرة (٨)، مما يشير إلى الانسجام والاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي رُتبت الفقرات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، والذي بلغ عددها (٩) فقرات، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (٣,٦٩) و (٣,٢٤) ضمن الممارسة المتوسطة، وأما قيم الانحرافات المعيارية، فتراوحت بين (٠,٨١) للفقرة (٤) و (١,٠٨) للفقرة (٧)، وهذا يشير إلى إنسجام استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وعند ترتيب الفقرات لمجال شؤون العمل الإداري وسياسته ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية من وجهة نظر المعلمين، تبين أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة مثلت الممارسة بدرجة عالية، ويلاحظ أن المتوسطات تراوحت بين (٤,٢٧) و (٣,٣٩)، كما أن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٦٨) للفقرة (٣) و (٠,٩٦) للفقرة (١٣)، وهذا يشير إلى الانسجام والاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تبين أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرة

(١٠) واحدة مثلت الممارسة بدرجة منخفضة، ويلاحظ أن المتوسطات تراوحت بين (٣,٨٤) و (٢,٩٧) ، وأن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٩٢) للفقرتين (٣,١) و (١,٠٦) و للفقرة (١٠) ، مما يشير إلى الانسجام والاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال جميعها تمثل الممارسة بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة (١٢) مثلت الممارسة بدرجة منخفضة، ويلاحظ أن المتوسطات تراوحت بين (٣,٩٥) و (٢,٩٢) ، وأن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٧٨) للفقرة (١) و (١,١٥) للفقرة (١٢) ، وهذا يشير إلى الانسجام والاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال. ويعزى هذا- في رأي الباحث- إلى العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية.

وأما مجال علاقة المدير مع المسؤولين فأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة مثلت الممارسة بدرجة عالية، ويلاحظ أن المتوسطات لفقرات تراوحت بين (٤,٠٧) و (٣,٤٦) ، وأن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٧٧) للفقرة (٥) و (١,٠١) للفقرة (٩) ، مما يشير إلى درجة الانسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال.

وفي مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني تبين أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال معظمها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، بينما مثلت فقرتين (٨, ٩) الممارسة بدرجة منخفضة، ويلاحظ أن المتوسطات لفقرات تراوحت بين (٣,٥٩) و (٢,٩٢) ، وأن قيم الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٧٩) للفقرة (١) و (١,٠٤) للفقرتين (٢, ٨) ، وهذا يشير إلى مستوى من الانسجام والاتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال، يعزوه الباحث إلى تشجيع مديري المدارس الثانوية على إقامة دورات تدريبية للمعلمين وحضورها داخل المدرسة أو خارجها من أجل التأهيل للقيام بواجبهم.

وقد رُتبت المجالات حسب أوساطها الحسابية ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء البناء المدرسي وتجهيزاته في الترتيب الأول، ثم تلاه مجال علاقة المدير مع المسؤولين في الترتيب الثاني، في حين جاء مجال شؤون العمل الإداري وسياسته في الترتيب الثالث، ومجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية في الترتيب الرابع، ومجال علاقة

المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي في الترتيب الخامس والسادس على التوالي، بينما جاء في الترتيب السابع مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني.

#### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف المركز الوظيفي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد حسبت المتوسطات الحسابية وأستخدم تحليل التباين الأحادي لتحديد تصورات أفراد عينة الدراسة للدور الممارس لمدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء ولكل مجال من المجالات المحددة في أداة الدراسة، وذلك حسب متغير المركز الوظيفي.

وقد اشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) ، يعزى لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لمجال البناء المدرسي وتجهيزاته حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي، وذلك لصالح المعلمين، إذ إن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين أعلى من المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لمجال شؤون المعلمين ونموهم، وذلك لصالح المشرفين، إذ إن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين التربويين أعلى من المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين، كما أشارت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لباقي المجالات الأخرى المحددة في أداة الدراسة.

#### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف المؤهل العلمي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد حسبت المتوسطات الحسابية، واستخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد تصورات أفراد عينة الدراسة للدور الممارس لمدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء، ولكل مجال من المجالات المحددة في أداة الدراسة، وذلك حسب متغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، يعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالنسبة لمجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي ومجال شؤون المعلمين، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال البناء المدرسي وتجهيزاته، كما أشارت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لباقي المجالات المحددة في أداة الدراسة، ولتحديد مواقع الفروق بين المستويات التصنيفية الثلاثة لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار توكي (Tukey) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكل فئة من فئات المؤهل العلمي بالنسبة لمجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي ومجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال البناء المدرسي وتجهيزاته.

وقد اتضح من النتائج أن الفروق الإحصائية جاءت جميعها لصالح من يحملون درجة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي ومجال البناء المدرسي وتجهيزاته، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، حيث كانت المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس أعلى من المتوسطات الحسابية لحملة درجة الدبلوم، أو ما يزيد عن بكالوريوس، كما يتضح أن الفروق جاءت لصالح من يحملون درجة البكالوريوس، وما يزيد عن البكالوريوس بالنسبة لمجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، حيث كانت المتوسطات الحسابية أعلى من المتوسطات الحسابية لوجهات نظر حملة الدبلوم.

#### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف الجنس؟**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد حُسبت المتوسطات الحسابية، وأُستخدم تحليل التباين الأحادي لتحديد تصورات أفراد عينة الدراسة للدور الممارس لمدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء، ولكل مجال من المجالات المحددة في أداة الدراسة، وذلك حسب متغير الجنس.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، تعزى لمتغير الجنس، بالنسبة لمجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، وذلك لصالح الإناث، إذ إن المتوسطات الحسابية لتصورات الإناث كانت أعلى من المتوسطات الحسابية لتصورات الذكور، كما أشارت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لباقي المجالات المحددة في أداة الدراسة

### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف سنوات الخبرة؟**

وللاجابة عن هذا السؤال فقد حُسبت المتوسطات الحسابية، وأُستخدم تحليل التباين الأحادي لتحديد تصورات أفراد عينة الدراسة للدور الممارس لمدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء، ولكل مجال من المجالات المحددة في أداة الدراسة، وذلك حسب متغير الخبرة.

واشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، يعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لمجالات العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وعلاقة المدير مع المسؤولين، ومجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، وذلك لصالح من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات، إذ إن المتوسطات الحسابية لتصوراتهم كانت أعلى من المتوسطات الحسابية لتصورات من هم أقل خبرة، كما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية لباقي المجالات المحددة في أداة الدراسة.

### **مناقشة النتائج والتوصيات:**

يستعرض الباحث ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها ثم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة في موضوع المناخ التنظيمي، ثم نخلص في النهاية إلى مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، كما هدف إلى الكشف عن أثر المركز الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ستناقش وتفسر من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة كل على حده:

● أولاً- تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

**ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظتي عمان والزرقاء؟**

أظهرت نتائج تحليل السؤال الأول أن الفقرة (٣) من مجال البناء المدرسي وتجهيزاته، التي تنص على حرص المدير على توفير الملاعب والأماكن الخاصة لممارسة الأنشطة الطلابية ضمن المواصفات التربوية قد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٣٧)، كما مثلت أيضاً جميع فقرات مجال البناء المدرسي وتجهيزاته درجة الممارسة المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين لدور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٤) للفقرة (٤) التي تنص على: حرص المدير على توفير الملاعب والأماكن الخاصة لممارسة الأنشطة الطلابية ضمن المواصفات التربوية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المشرفين التربويين لفقرات مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٨٦) و (٣,٢٧) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعد ذلك انعكاساً إلى الأسلوب الإداري القيادي الذي يتبعه المدير، وذلك لعدم مراعاة الظروف وأحوال العاملين في المؤسسة التربوية أو التقيد التام المتصف بالجمود في تنفيذ الأنظمة والقوانين التربوية لتأدية الأعمال وتحقيق أعلى درجة من الإنتاج، دون الاهتمام بالجانب الإنساني والأخذ بأراء المعلمين في أثناء النقاش حول قضية معينة من القضايا في العمل المدرسي. إن الفقرة (٤) من مجال شؤون العمل الإداري وسياسته والمتضمنة على حرص المدير على متابعة الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة العليا قد حصلت على متوسط حسابي مقدار (٤,٠٣)، وهو يمثل درجة الممارسة العليا من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بمتابعة ما يصدر من تعليمات وأنظمة عن الجهات التربوية المسؤولة التي ترتبط بالعمل الإداري التربوي إذ يعد ذلك أمراً ضرورياً بالنسبة للمديرين حتى يتسنى لهم حسن سير العمل المدرسي ضمن أنظمة وتعليمات لا تتعارض مع أنظمة الإدارة العليا المنبثقة عن وزارة التربية والتعليم وتعليماتها، وهذا يؤدي بالآتي إلى انسجام وتناغم الأهداف التربوية بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين حصلت باقي فقرات هذا المجال على متوسط حسابي يمثل درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري الذي استخدمه المدير للتعامل مع المعلمين والعاملين في المدرسة، ومع المشرفين التربويين.

كما أن جميع فقرات مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي مثلت درجة الممارسة المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٩٦) و (٣,٠٩) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك مديري المدارس للمهارات والمعارف الكافية لتوثيق الصلة بين المدرسة وخدمة المجتمع وتنميته، والتي تمكهنهم من النهوض بهذا الدور، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام أولياء

الأمر للمستوى المطلوب في متابعة أحوال ومستويات أبنائهم التحصيلية والسلوكية لانشغالهم بأمور الحياة الصعبة، وقد يعزى ضعف ممارسة المدير لتسهيل استخدام المرافق المدرسية من قبل أبناء المجتمع إلى عدم وعي كثير من المستخدمين لها مما يلحق الضرر والتلف فيها، وقد يكون السبب زيادة حرص المدير على ممتلكات المدرسة. كما مثلت جميع المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المشرفين لفقرات مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، وممارسة المدير تلك الفقرات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٧٩) و (٣,١٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين يرون أن تحقيق متطلبات هذا المجال ليست مرتبطة بالمدير وحده، وإنما يشترك معه جهات أخرى متعددة متمثلة بالمشرفين التربويين أنفسهم والمعلمين داخل المدرسة، وكذلك أولياء الأمور أو أبناء المجتمع المحلي.

وكذلك جاءت جميع فقرات مجال علاقة المدير مع المسؤولين ممثلة لوجهات نظر المشرفين التربويين لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٨٨) للفقرة (٧) التي تنص على تنفيذ المدير للتعليمات الإدارية التربوية بمرونة، و (٣,٣٧) للفقرة (٢) التي تنص على دفاع المدير عن المعلمين لدى المستويات الإدارية العليا بما يخدم المؤسسة التعليمية، وتقع تلك المتوسطات ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى خوف المدير من الخروج عن الإطار العام للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الإدارية العليا وربما يكون السبب أن المشرفين التربويين يرون أن من واجب المعلم أن يتبع الأنظمة والتعليمات بما يسهل العمل الإداري التربوي في المدرسة، وقد يعزى ضعف وقوف المدير إلى جانب المعلمين مدافعاً عنهم أمام الجهات المسؤولة إلى أن الأنظمة والتعليمات موضحة أمام المعلمين، ويجب أن يعملوا وضمن تلك التعليمات والمخالف لها يتحمل مسؤولية ذلك. كما مثلت جميع المتوسطات الحسابية ووجهة نظر المشرفين التربويين لفقرات شؤون المعلمين ونموهم المهني، ممارسة المدير لتلك الفقرات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٨٧) و (٣,٠٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام النسبي من قبل المدير لتنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم في مجال عملهم ويعود ذلك أيضاً إلى أن الجهات المسؤولة العليا أصبحت تتولى هذا الجانب بحيث تقوم على تأهيل المعلمين وتدريبهم على مجالات مختلفة وعقد الدورات المتخصصة لهم.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن وجهات نظر المشرفين التربويين لمجالات دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي المحددة في أداة الدراسة جاءت على الترتيب الآتي: جاء في المرتبة الثالثة مجال البناء المدرسي وتجهيزاته إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهة

نظر المشرفين التربويين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٥٦) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا المجال مرتبط بالجهات المسؤولة العليا أكثر من ارتباطه بمدير المدرسة، إذ إن وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن الأبنية المدرسية ومدى مناسبتها للعملية التربوية وتوفير التجهيزات اللازمة لها. كما جاء في المرتبة الرابعة مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المشرفين التربويين لهذا المجال بشكل عام (٣,٥٥) ضمن درجة الممارسة المتوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين في المدرسة لا يملكون الرؤية التامة لممارسات المدير، وطريقة تعامله مع العاملين، ولعدم ملازمتهم للمدير بشكل دائم، وقد انعكس ذلك على وجهات نظرهم نحو ممارسة المدير لتحقيق العلاقات الإيجابية داخل المدرسة.

كما جاء في المرتبة الثانية مجال شؤون العمل الإداري وسياسته إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المشرفين التربويين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٥٧) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الأسلوب الإداري الذي يمارسه المدير منهجاً يسيّر العمل الإداري التربوي وانعكاساته على معاملته للعاملين في المدرسة بشكل خاص والمؤسسة التربوية بشكل عام، وقد يعود أيضاً إلى عدم تفهم المدير ومتابعته للتعليمات الإدارية الصادرة من الجهات العليا وطريقة استخدامها بأسلوب مناسب، وربما يعود ذلك إلى عدم التحاق المدير بالدورات التدريبية في مجال العمل الإداري التي تعدها أو تعدها الجهات المسؤولة لإكساب مديري المدارس الكفايات والمهارات الإدارية اللازمة، وجاء في المرتبة السادسة مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي: إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المشرفين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٤٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك المديرين للمعارف والمهارات اللازمة والكافية لخدمة المجتمع وتنميته التي تمكنهم من النهوض بهذا الدور.

كما جاء في المرتبة الخامسة مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المشرفين التربويين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٥١) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم وعي المديرين لدورهم الفني والإشرافي على العملية التعليمية إلى جانب الدور الإداري، وقد يعود ذلك أيضاً إلى انشغال المدير الدائم بالعمل المكتبي، مما يعوق اهتمامه بالدور التعليمي والاهتمام بالطلاب وحاجاتهم التربوية، وقد يعود ذلك إلى أن وجهات نظر المشرفين التربويين انعكست بناءً على أن هذا الدور يختص بهم أكثر من اختصاصه بالمدير.

أما مجال علاقات المدير مع المسؤولين فجاء في الترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المشرفين التربويين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٧٠) ضمن

درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن المشرفين التربويين يرون أن مديري المدارس يسعون إلى تحسين علاقاتهم مع المسؤولين التربويين من أجل الحصول على المساعدات والدعم، وتحقيق مطالبهم لتوفير الجو والبيئة المدرسية المناسبة للعملية التربوية التعليمية، أو ربما يكون السبب إظهار شخصيتهم ومكانتهم الإدارية بصورة جيدة أمام المسؤولين، بينما جاء في المرتبة السابعة والأخيرة مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المشرفين التربويين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٤١) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجهات الإدارية العليا أصبحت هي المسؤولة عن تزويد المعلمين بالمهارات والكفايات اللازمة للعمل التعليمي من خلال إعدادهم وتأهيلهم، وتدريبهم وفتح المجال أمامهم للالتحاق بالتعليم العالي المختص.

• ثانياً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

**ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين المناخ  
التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظتي عمان والزرقاء؟**

أظهرت نتائج تحليل السؤال الثاني أن الفقرة (٤) من مجال البناء المدرسي وتجهيزاته، والمتضمنة حرص المدير على نظافة المدرسة وحسن تنظيم مرافقها مثلت أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٠٨) ضمن درجة الممارسة العالية، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين يرون بأن من واجب المدير أن يحقق البيئة المدرسية المناسبة في المدرسة، وذلك باهتمامه بنظافتها ونظافة مرافقها لتعكس الصورة الجيدة عن العمل التربوي التعليمي. في حين مثلت الفقرة (٣) من هذا المجال التي تنص على حرص المدير على توفير الملاعب والأماكن الخاصة لممارسة الأنشطة الطلابية ضمن المواصفات التربوية أقل المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٤) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن هذا الجانب قد لا يستطيع المدير أن يوفره دون مساعدة الجهات الإدارية العليا أو بمشاركة أبناء المجتمع المحلي، في حين مثلت جميع فقرات مجال العلاقات الإيجابية داخل المدرسة درجة الممارسة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين لدور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٦٩) للفقرة (٦)، التي تنص على عقد اجتماعات دورية للمعلمين لمناقشة الشؤون التربوية وطبيعة سير العمل المدرسي، و (٣,٢٤) للفقرة (٨) التي تنص على تخطيط المدير لبرامج تتضمن تقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب الإداري

القيادي الذي يستخدمه المدير، وذلك لعدم مراعاة الظروف وأحوال المعلمين في المؤسسة التربوية وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم واهتماماتهم والتقليد التام المتصف بالجمود في تنفيذ القوانين والأنظمة التربوية لتأدية الأعمال الموكولة بالمعلمين وتحقيق أعلى درجة من الإنتاج، دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية ومراعاتها، والأخذ بأراء المعلمين أثناء النقاش حول قضية معينة من القضايا في العمل المدرسي.

إن الفقرة (٤) من مجال شؤون العمل الإداري وسياسته والمتضمنه حرص المدير على متابعة الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة العليا، قد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٢٧) وهو يمثل درجة الممارسة العليا من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بمتابعة ما يصدر من تعليمات وأنظمة عن الجهات التربوية المسؤولة تتعلق بالعمل الإداري التربوي، إذ يعد ذلك أمراً ضرورياً بالنسبة للمديرين حتى يتسنى لهم حسن سير العمل المدرسي ضمن أنظمة وتعليمات لا تتعارض مع أنظمة وتعليمات الإدارة العليا المنبثقة عن وزارة التربية والتعليم، وهذا يؤدي بالتالي إلى انسجام وتناغم الأهداف التربوية بين المستويات الإدارية المختلفة في حين حصلت باقي الفقرات لهذا المجال على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٢٧) و (٣,٣٩) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري الذي يمارسه المديرون للتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة، وربما يعود كذلك إلى عدم اهتمام المديرين بممارسة العمل الإداري بالصورة المطلوبة، وقد يكون سبب عدم امتلاكهم المهارات الإدارية والكفايات اللازمة للعمل الإداري، قلة عقد وزارة التربية والتعليم لدورات تدريبية متخصصة تلبى احتياجات المديرين للمهارات الإدارية المطلوبة واللازمة، كما أن الفقرة (٥) من مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي المتضمنة حرص المدير على تبليغ أولياء أمور الطلبة بسلوكات أبنائهم داخل المدرسة حصلت على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٨٤) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، في حين مثلت الفقرة (١٠) من هذا المجال على أقل المتوسطات من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٩٧) ضمن درجة الممارسة المنخفضة، وقد يعزى ذلك بشكل عام إلى عدم امتلاك مديري المدارس للمهارات والمعارف الكافية لتوثيق الصلة بين المدرسة وخدمة المجتمع وتنميته، التي تمكنهم من النهوض بهذا الدور، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام أولياء الأمور بالمستوى المطلوب في متابعة أحوال مستويات أبنائهم التحصيلية والسلوكية في المدرسة، وذلك لإنشغالهم بأمر الحياة الصعبة، وقد يعزى ضعف ممارسة المدير لمشاركة أبناء المجتمع في تفهم البرامج المدرسية لإنشغالهم في أعمالهم الخاصة، أو لعدم امتلاكهم الخبرة المتخصصة والقدرات والمهارات اللازمة لإشراكهم في تفهم مثل تلك البرامج.

وأشارت النتائج إلى أن الفقرة (١١) من مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية المتضمنة تشجيع المدير للطلبة على الانضباط الذاتي والالتزام بالنظام، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٥) ضمن درجة الممارسة المتوسطة في حين مثلت الفقرة (١) التي تنص على حرص المدير على عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة أمورهم وشؤونهم المدرسية أقل المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٢) ، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يسعى إلى توجيه الطلاب إلى تحقيق الانضباط الذاتي الذي يعد أعلى أنواع الانضباط، والذي ينبع من قناعة التلاميذ دون أن يكونوا مجبرين على نوع الضبط المفروض عليهم، وذلك نتيجة لوعيه وإدراكه لمثل هذا النوع من الانضباط، ومدى النتائج المتوخاة عن هذا الانضباط، وقد تعود قلة ممارسة مدير المدرسة لعقد الاجتماعات الدورية للطلاب لمناقشة أمورهم وشؤونهم إلى أن توجيهاته وإرشاداته للطلبة تكون دائماً أثناء الطابور الصباحي، وليس هناك ضرورة لعقد مثل تلك الاجتماعات مع الطلبة في حين مثلت الفقرة (٢) من مجال علاقة المدير مع المسؤولين المتضمنة حرص المدير على متابعة التعليمات الإدارية الصادرة عن الجهات الإدارية العليا على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٠٧) ضمن درجة الممارسة العالية، وقد يعزى ذلك إلى خوف المديرين من الخروج عن تلك التنظيمات والتعليمات التي قد تؤثر على مكانتهم التربوية وموقعهم أو مركزهم الإداري، وقد يعود ذلك إلى قناعة المديرين في اتباع التعليمات وتنفيذها من أجل تحقيق أهداف مدرجة بإنسجام وتناغم مع الأهداف التربوية العامة، بينما مثلت الفقرة (٥) من هذا المجال التي تنص على دفاع المدير عن المعلمين لدى المستويات الإدارية العليا بما يخدم المؤسسة التعليمية أقل من المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٦) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن الأنظمة والتعليمات موضحة أمام المعلمين ومن واجبهم أن يتبعوها دون مخالفة أو اعتراض. وأظهرت النتائج أن الفقرة (٥) من مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني المتضمنة اهتمام المدير بالمعلمين حديثي التعيين بما يضمن نموهم المهني حصلت على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٥٩) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، بينما حصلت الفقرة (٣) التي تنص على حث المعلمين على زيارة المعارض التربوية ذات العلاقة بطبيعة تخصصهم، والفقرة (٦) التي تنص على تخطيط المدير لإجتماعات مهنية وورشات عمل هادفة للمعلمين على أقل المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين (٢,٩٤) و (٢,٩٢) ضمن درجة الممارسة المنخفضة، وقد يعزى

ذلك إلى درجة الاهتمام النسبية من قبل المدير لتنمية قدرات ومهارات المعلمين في مجال عملهم، وقد يكون السبب في ذلك أن الجهات المسؤولة العليا أصبحت تتولى هذا الجانب بحيث تقوم على إعداد المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم على مجالات مختلفة وعقد الدورات المتخصصة لهم.

كما أظهرت نتائج الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية أن وجهات نظر المعلمين لمجالات دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي المحددة في أداة الدراسة جاءت على النحو الآتي: مجال البناء المدرسي وتجهيزاته في الترتيب الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٧٥) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى اهتمام المدير بنظافة المدرسة وترميم بنائها، ومحاولته لتوفير المواد والأجهزة الخاصة للمدرسة والعمل التربوي التعليمي، مما انعكس على وجهات نظر المعلمين، وربما تكون ممارسته بدرجة متوسطة لهذا المجال عائدة إلى أنه لا يملك الصلاحيات على تجديد بناء مناسب أو شراء أجهزة للمدرسة، دون أن يكون هناك قرار صادر من وزارة التربية والتعليم.

وجاء في المرتبة الثانية مجال علاقة المدير مع المسؤولين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٧٣) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون أن مديرهم يولي بعضاً من الاهتمام في تحقيق علاقات جيدة مع المسؤولين التربويين، وقد يكون السبب وراء ذلك هو إظهار مكانته وشخصيته الإدارية بصورة جيدة أمام المسؤولين، أو ربما يكون السبب الحصول على مطالب شخصية ذاتية أو مطالب مؤسسية لخدمة المدرسة والعمل التربوي، كما جاء في المرتبة الثالثة، مجال شؤون العمل الإداري وسياسته، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٦٥) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير لا يملك الصلاحيات الكاملة والمسؤولة بشكل مباشر في جميع أمور المدرسة بقدر ارتباطها بالجهات المسؤولة في المستويات الإدارية العليا، وربما يعود ذلك على أن القوانين والأنظمة والتعليمات ما زال بعضها ضمن النطاق المركزي، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن المرؤوس يميل دائماً للتقليل من أهمية ما يمارسه الرئيس.

وجاء في المرتبة الرابعة شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٥٠) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك المديرين لدورهم الفني المنوط بهم إلى جانب الدور الإداري، بحيث يولي اهتمامه لمتابعة الأعمال الإدارية دون النظر إلى الدور الفني الأكاديمي في المدرسة واهتمامه بمطالب تلاميذه وتوفير حاجاتهم التربوية على الوجهة المناسبة.

كما جاء في المرتبة الخامسة مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٤٩) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك المديرين للمعارف والمهارات اللازمة والكافية لخدمة المجتمع وتنميته التي تمكنهم من النهوض بهذا الدور على أكمل وجه.

وجاء في المرتبة السادسة مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٤٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب الذي يتبعه المدير في تعامله مع العاملين والمعلمين داخل المدرسة، حيث إن المعلمين لا يهتمهم من المسؤول عنهم بقدر ما يهتمهم نوع العلاقات التي تربطهم به، إذ كلما كانت العلاقات أكثر إيجابية كانت تقديراتهم له بالنجاح في ممارسته للدور المنوط به بدرجة عالية، بينما جاء مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني في المرتبة السابعة والأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر المعلمين نحو هذا المجال بشكل عام (٣,٢٨) ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجهات المسؤولة، ووزارة التربية والتعليم أصبحت هي المسؤولة عن تزويد المعلمين بالمهارات والكفايات اللازمة للعمل التعليمي من خلال إعدادهم وتدريبهم وفتح باب الإلتحاق بالتعليم الجامعي المتخصص.

#### ● ثالثاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف المركز الوظيفي؟**

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بممارسة المديرين لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، يعزى لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لمجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، وذلك لصالح المشرفين، إذ إن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين أعلى من المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لمجال البناء المدرسي وتجهيزاته، وذلك لصالح المعلمين، إذ إن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المعلمين أعلى من المتوسطات الحسابية لوجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تعزى تلك الفروق إلى أن المشرفين التربويين قد يمتلكون المعرفة بحاجات المعلمين التدريبية للمهارات والأساليب المختلفة المتعلقة في مجال عملهم المهني التعليمي من خلال الزيارات الصفية، وهذا يزيد من معرفة المشرف التربوي لمدى ممارسة المدير في مجال اهتمامه بشؤون المعلمين

ونموهم المهني، مما انعكس ذلك على استجابة نحو هذا المجال من الدراسة، وأدى إلى اختلافها عن وجهات نظر المعلمين وذلك لصالحهم.

وقد يعزى ذلك إلى وجود المعلمين الدائم في المدرسة إذ يلاحظون مدى ممارسة المدير واهتمامه بالبناء المدرسي وتجهيزاته أكثر مما يلاحظه المشرفون، ولذلك اختلفت تصوراتهم لهذا المجال وكانت لصالح المعلمين.

وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

• رابعاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف المؤهل العلمي؟**

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بممارسة المديرين لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح حملة البكالوريوس وما يزيد عن البكالوريوس، بناء على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك لصالح حملة درجة البكالوريوس، بالنسبة لمجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال البناء المدرسي لصالح حملة البكالوريوس، وما يزيد عن البكالوريوس في مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، وتعزى تلك الفروق إلى أن المعرفة العلمية الممثلة بالمؤهلات العلمية لها دور في إعطاء تصور للممارسات العملية، وانطلاقاً من أن العلم النظري يرتبط بالممارسة والتطبيق، وهذا يتيح الفرصة لاختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لممارسات المدير لدوره في تحسين المناخ التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من جمال (٢٠٠٥)، ودراسة أحمد (٢٠٠٨)، ودراسة سليم (٢٠٠٩)، ودراسة السلمي (٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• خامساً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف الجنس؟**

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بممارسة المديرين لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، تعزى إلى متغير الجنس بناء على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك لصالح الإناث، في مجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، حيث كانت المتوسطات الحسابية للإناث أعلى منها عند الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن عمل مديري المدارس متشابه من حيث تنفيذ القوانين والأنظمة الصادرة عن جهة واحدة، وهي وزارة التربية والتعليم، وأن إجراءات العمل المدرسي وشؤونه وتنفيذ سياسته متماثلة، ولكن طريقة التنفيذ واتخاذ الإجراءات للعمل واتباع تلك القوانين والأنظمة قد تختلف بين إدارة مدرسية وإدارة أخرى، مما يجعل اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة (ذكوراً وإناثاً) حول دور مدير المدرسة الممارس في تحسين المناخ التنظيمي أمراً طبيعياً، وتختلف مع دراسة جمال (٢٠٠٥)، أحمد (٢٠٠٨)، (Remondini 2001)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سليم (٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات المدير تعزى لمتغير الجنس.

#### • سادساً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

**هل تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء باختلاف سنوات الخبرة؟**

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بممارسة المديرين لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، يعزى إلى متغير الخبرة بناء على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك لصالح من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات، وفي مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي ومجال شؤون المعلمين ونموهم المهني ومجال علاقة المدير مع المسؤولين، حيث كانت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات أعلى من المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة أقل، وقد يفسر ذلك بأن المشرفين التربويين والمعلمين الذين يوجد لديهم خبرة أكثر يتأثرون بخبراتهم السابقة، إذ إن هذه الخبرة كثيراً ما تنعكس على أداء الفرد بشكل إيجابي، وبآلاتي قد تختلف تقديرات الآخرين الذين لم يجاروهم بالخبرة حول وجهات نظرهم لدور المدير الممارس في تحسين المناخ التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جمال (٢٠٠٥) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة، ودراسة أحمد (٢٠٠٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من سليم (٢٠٠٩)، ودراسة السلمي (٢٠١٢) التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية في ممارسات المدير لدوره المنوط به تعزى إلى متغير الخبرة.

### ملخص نتائج الدراسة:

- يعرض الباحث فيما يأتي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- تبين من النتائج أن المتوسط العام لفقرات مجال البناء المدرسي وتجهيزاته كانت بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة، مثلت الممارسة بدرجة عالية.
  - في حين أن نتائج المتوسط العام لفقرات مجال العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي كانت ضمن الدرجة المتوسطة.
  - وكذلك نتائج المتوسطات لفقرات مجال شؤون العمل الإداري وسياسته جميعها مثلت الممارسة بدرجة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة مثلت الممارسة بدرجة عالية.
  - إلا أن النتائج لمتوسط فقرات مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي كانت جميعها ضمن درجة الممارسة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة مثلت الممارسة بدرجة منخفضة
  - وأيضاً نتائج المتوسط العام لفقرات مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة مثلت الممارسة بدرجة منخفضة.
  - أما نتائج المتوسط العام لمجال علاقة المدير مع المسؤولين فكانت بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة، مثلت الممارسة بدرجة عالية.
  - في حين أن نتائج المتوسط العام لفقرات مجال شؤون العاملين ونموهم المهني كانت بدرجة متوسطة، باستثناء فقرتين مثلت الممارسة بدرجة منخفضة.
  - تبين من النتائج بأنه توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لمجالي البناء المدرسي وتجهيزاته، وشؤون المعلمين ونموهم، وذلك لصالح المعلمين.

- كما تشير النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول باقي مجالات الدراسة الأخرى، وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجالات العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وشؤون المعلمين وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والبناء المدرسي وتجهيزاته، بينما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات المحددة في أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومجال شؤون المعلمين ونموهم المهني، وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات المحددة في الدراسة.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجالات العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وعلاقة المدير مع المسؤولين، وشؤون المعلمين ونموهم المهني، وذلك لصالح من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول باقي المجالات المحددة في أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

١. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتعميق مفهوم المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وتفعيل دور مديري المدارس الثانوية بتوفير المعلومات التي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي مبني على جمع المعلومات وتبويبها وتفسيرها، واختيار البديل الأفضل للوصول إلى حل يتلاءم والمشكلة الموجودة من خلال نوعية التدريب وإعادة التدريب، لتحقيق النمو المهني المستدام والتطوير بما يتناسب مع العصر ومستجداته.

٢. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بمنح مديري المدارس ومديراتها مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات والأعباء الملقاه على عاتقهم والواجبات المطلوبة منهم، ليتمكنوا من إضفاء مناخ مدرسي أكثر إيجابية ليحقق مزيداً من الرضا لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

٣. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على الاستمرار في تنظيم برامج التأهيل المتخصصة في الإدارة المدرسية وإشراك كل من المديرين والمديرات فيها من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والقيادية التي تساعد على ممارسة أدوارهم بصورة أكثر إيجابية.

في ضوء ما سبق يقترح الباحث ما يأتي:

- إجراء بحث يهدف إلى تحديد الصعوبات التي يواجهها المديرون في ممارسة دورهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة.
- إجراء دراسة أخرى عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة.
- إجراء بحث عن علاقة المناخ التنظيمي وإدارة الصراع يتضمن متغيرات جديدة لم تؤخذ في هذه الدراسة مثل: (العمر، ومكان العمل، وحجم المدرسة).

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية

١. ابن حنبل، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢. أبو شيخة، نادر (٢٠٠٥)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبدالعزيز: المجلد ١٩، العدد ٣.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
٤. أحمد، فاطمة (٢٠٠٨)، "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٥. الأغبري، عبدالصمد (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت.
٦. البدري، طارق (٢٠٠٥)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٧. البدري، طارق (٢٠٠٥)، الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٨. البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٩. جامعة القدس المفتوحة (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، ط ١، منشورات القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
١٠. جعبوب، سالم بن علي بن سهيل (٢٠٠٣)، "المناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان وعلاقته بالإغتراب الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عدن.
١١. جمال، علي أحمد (٢٠٠٥)، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراها المعلمون"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عدن.
١٢. حبايبة، سهير عبدالنور (٢٠٠٩)، "مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري

المدارس الثانوية الخاصة في عمان“ ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.

١٣. حنفي، عبدالغفار (٢٠٠٠)، إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

١٤. الذنبيات، محمد محمود (١٩٩٩)، ”المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن“ ، مجلة دراسات مجلد (٢٦) ، العدد الأول، ص ٢٤٢ - ٢٤٦.

١٥. السلمي، فهد راجح (٢٠١٢) ، ”القيادات الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة“ ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

١٦. سليم، أشرف أحمد سليم (٢٠٠٩) ، ”السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم“ ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

١٧. الشهري، خالد حسن (١٤٢٧هـ) ، ”إدارة التغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية“ ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

١٨. طريف، علي محمد (٢٠٠٧) ، ”قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي“ ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.

١٩. العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) ، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

٢٠. الغزو، فاتن عوض (٢٠٠٩) ، القيادة والإشراف التربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

٢١. القرشي، ليلي حسن عبدالله (١٤٢٥هـ) ، ”القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية“ ، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٢٢. القطاونة، منار (٢٠٠٠) ، ”المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية“ ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.

٢٣. كاربنترجون (٢٠٠٢) ، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله أحمد

- شحاته، ط ٢، ايتراك للطباعة والتوزيع، القاهرة.
٢٤. الكبيسي، عامر (١٩٩٨)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة بالنظم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، ج (٤)، الدوحة، مطابع دار الشرق.
٢٥. اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢٦. ماهر، أحمد (٢٠٠٥)، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٢٧. محجوب، تاج السر (٢٠٠٣)، "القيادة الإبداعية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للقيادة الإبداعية المنعقد في بيروت.
٢٨. مرسي، محمد منير (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
٢٩. هلال، علي الدين (١٩٩٣)، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية.

## ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Douglass, M. (2010) *Organization climate and teaching commitment*, PHD Thesis, University of Alabama, Tuscal Coosa, AlaBama.
2. Remondini, J. (2001) *Leadership style and school climate: A Comparison between Hispanic and non Hispanic women Principals in southern New Mexico*. Dissertation Abstract International – A61 03, P. 869.
3. Robbins, S. & David, A. (1998) *Fundamentals of managements, Essential concept and applications*, 2nd ed. Englewood, cliffs, New jersey, Prentice Hall.
4. Robinson, T. (2010) *Examining the impact of leadership Style and school climate on student achievement*, Old Dominion. University, New York.
5. Hawkins, T. (2004) *Principal Leadership and Organizational Climate*, DAL. A62, Vol. 2, No. 9, P. 36- 39.
6. Haykins, T. (2002) *Principal leadership and organizational climate: A study of perceptions of the leadership behavior on school climate* International school Dissertation Abstract International, 62, 11, p. 46-59.
7. Jmenez, B. (2004) *Organizational Climate and Organizational Learning in School*, Unpublished master, st. Johns University, New York,
8. Turan, S. (1999) *A Study of Organizational Climate and Organization Commitment in Human Organization*, DAL, Vol. 52, No. 04, P. 1038.