

الدراسة الأولى

المناخ التنظيمي

**Organizational Climate**

oboiikan.com

### المناخ التنظيمي (٥)

«... عندما ينتقل الفرد إلى مدارس أخرى ، سيجد أن لكل طابعها شخصيتها»...» .

أندرية و. هالبن

المناخ التنظيمي للمدارس

يتحدد الأسلوب الذي يتبعه الفرد في المؤسسة التربوية جزئياً عن طريق نوع الفرد نفسه ؛ وجزئياً بواسطة التركيب التنظيمي .

وقد فهم هذا التركيب على أنه - الوسط ، الحضارة ، البيئة ، الشعور ، النغمة أو المناخ . تشير هذه المصطلحات إلى التوعية الداخلية للتنظيم ، وخاصة كما مارسة أعضاؤه . ليس على الفرد إلا أن يقوم بزيارة عدد قليل من المدارس كي يتحقق من وجود إختلافات رئيسية في المناخ العام ، وقد لاحظ أندرية و. هالبن Andrew W. Halpin ودون ب . كروفت Don B. Croft : في أحد المدارس ، يجد المدرسون والموجهون مسرورين (مهتمين) ويشقون فيما يقومون بعمله ، وينتقل هذا السرور إلى الطلبة ... وفي مدرسة أخرى ، يتضح إنتشار السخط بين المدرسين ويحاول الموجه أن يخفي عجزه وضعف قدرته على التوجيه تحت تار من السلطة ...

ويزيد هذا الموضوع النفسي لاعضاء هيئة التدريس من احباط الطلبة ، وينعكس على المدرسين في صورة حالة يأس . وتتميز مدرسة ثالثة بعدم وجود كل من سرور أو يأس ، ولكن بوجود طقوس دينية مجوقة ... بأسلوب غريب لا يلبو فيه الموقف على أنه «يعبر عن الحقيقة» . وتسمى مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز إحدى المدارس عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الأفراد بإسم «المناخ التنظيمي»

The Organizational Climate

(٥) د. أحمد ابراهيم أحمد - جامعة بنها - كلية التربية .

Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G.

Educational Administration : Theory, Research, and Practice.

New York : Random House, Inc., 1991-

Chapter Seven, pp. 137 — 170.

والمناخ هو نتاج نهائى من مجموعات (الطلبة والمدرسون والإداريون) حيث يعملون على إحداث توازن بين الأبعاد التنظيمية والفردية لنظام إجتماعى . وتضم هذه النواتج القيم المشتركة والمعتقدات والمستويات الاجتماعية والقيم المشتركة هي اتفاق على ما هو مرغوب . على سبيل المثال . الحب والنجاح والمبادئية والعمل . فالمعتقدات الاجتماعية عبارة عن أفكار تتصل بطبيعة الإنسان وحياته الاجتماعية ، مثل ، الإتجاهات المتبادلة تجاه الطلاب والمدرسين والإداريين . وأخيراً ، نجد أن المعايير الاجتماعية هي إتفاقات تحدد السلوك المرغوب داخل المدرسة . كمثل : المعايير ضد السرقة والقواعد المتعلقة بالزى المدرسى .:

. وتعريف المناخ التنظيمى بأنه «مجموعة الخصائص الداحليه يتطابق فى بعض الأوجه بأوصاف الشخصية السابقة» . وفى حقيقة الأمر ، يمكننا على وجه التمييز إدراك مناخ المدرسة على أنه شخصية المدرسة . وقد إستخدم مفهوم المناخ التنظيمى ، مثل مفهوم الشخصية ، بألفاظ شائعة إلى حد ما ... وتجت محاولات كثيرة حديثاً لتعريف المناخ. وقياس عناصره الأساسية . وبناء على ذلك ، سوف نقوم بفحص ومقارنته بعض التصورات للمناخ التنظيمى للمدرسية .

سلوك المدرس / الموجه : مفتوح - مغلق :

Teacher — Principal Behavior Open to Closed

ربما تكون أشهر المحاولات لتحديد مفاهيم وقياس المناخ التنظيمى للمدارس هى تلك الدراسة الرائدة التى قام بها هالپين Halpin و كروفيت Croft بالمدارس الابتدائية بدأ هالپين وكروفيت بوضع خريطة المناخ التنظيمى للمدارس عندما لاحظا أن : (١) المدارس تختلف بطريقة ملحوظة فى إحساسها (fell) ؛ (٢) لا يعطى مفهوم الأخلاق مؤشراً Index لهذا الشعور ؛ (٣) الموجهين المثاليين للمدارس التى تحتاج إلى تطوير م تحركهم الغوه والسلطة . (٤) وكان موضوع المناخ التنظيمى يولد إهتماماً

كان المنهج المستخدم عبارة عن إستبيان وصفي متطور لتحديد الجواب  
لهامة في التفاعلات بين المدرسين وبعضهم وبين المدرسين والموجهين.. واعد  
الف من مفردات ليكرت Likert . وتم تصنيف كل منها للإجابة عن السؤال  
الأساسي ، «إلى أى مدى يتحقق ذلك في مدرستك» ؟

To What extent is this true of your school ?

وقد طور استبيان نهائى من هذه المجموعة من البنود يضم أربعة وستون  
مفردة .

### الإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي

The Organizational (O C D Q) Climate Description Questionnaire

يحاول هذا المقياس على وجه العموم استخلاص مكون المعايير الاجتماعية  
لثقافة المدرسة وتحديد السلوك المرغوب . وغالباً ما يتم توجيه الإستبيان الوصفي  
للمناخ التنظيمي إلى أعضاء هيئة التدريس بكل مدرسة ، ويطلب من كل  
منهم أن يصف إلى أى مدى تشخص أو تميز كل عبارة (فقرة) المدرسة التي  
يعمل بها . ويتم قياس الإجابات عن كل بند من خلال مدى من أربع نقاط  
هي . نادراً ما يحدث (Rarely Occurs (RO) ، يحدث أحياناً (Sometimes Occurs (SO)  
غالباً ما يحدث (Often Occurs (OO) ، يحدث كثيراً جداً (Very Often Occurs (VFO)  
Very Frequently أنظر الجداول (٧-١) .

وعرضت الصورة النهائية للإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي (OCDQ)  
على ٧١ (واحد وسبعين) مدرسة ابتدائية . وباستخدام أساليب تحليل العنصر  
(Factor — Analytic Techniques) جمعت البنود في ٨ (ثمانية) عناصر أو  
إختبارات فرعية . وأشادت أربعة من هذه الإختبارات الفرعية إلى صفات  
مجموعة هيئة التدريس Faculty group . ووضعت الأربعة إختبارات  
الفرعية الأخرى المكونات المتنوعة للتفاعلات بين المدرس والموجه  
ووصفت وحددت تجمعات البنود الثمانية والأبعاد الثمانية لمناخ المدرسة

الجدول (٧-١) بنود مختارة من الاستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي :

Table 7 — 1 : Selected Items from the (OCDQ)

فئات الاستجابة				البيئ
نادراً ما يحدث VFO	حدث في الغالب OO	حدث أحياناً SO	تحدث دائماً RO	
»	»	»	»	١- العمل المكثفي الإداري مرهق في هذه المدرسة .
»	»	»	»	٢- يستخدم الموجه النقد البناء .
»	»	»	»	٣- يتحدث المدرسون عن ترك المدرسة و
»	»	»	»	٤- لا تتم مناقشة القواعد التي يفرضها الموجه أبداً .
»	»	»	»	٥- يحاق الموجه ببعض المدرسين .

RO = Rarely Occurs	نادراً ما يحدث
SO = Sometimes Occurs	يحدث أحياناً
OO = Often Occurs	يحدث في الغالب
VFO = Very Frequently Occurs	يحدث كثيراً جداً

الجدول (٧-٢) المقاييس الفرعية للاستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي

Table (7-2) The (OCDQ) Subscales

١. صفات أو خصائص أعضاء هيئة التدريس :

Characteristics of Faculty Behavior

- ١ - العائق Hindrance يشير إلى مشاعر المدرسين التي يحملها لهم الموجه بواجبات روتينية وأعمال خاصة باللحمان ومتطلبات أخرى يرى المدرسون أنها عمل غير ضروري يشغلهم Busy work .
- ٢ - الألفة Intimacy تشير إلى تمتع المدرسين بالدفء والعلاقات الودية فيما بينهم .

- ٣ - عدم الحرية (الارتباط) Disengagement يشير إلى ميل المدرسين إلى القيام بتصرفات دون أن يكون لها إرتباط حقيقي بما يقومون به من مهام .
- ٤ - المسؤولية - الترابط Esprit تشير إلى نمو من خلال إحساس بإنجاز المهمة ، وأشباع الحاجات الاجتماعية .

II. صفات أو خصائص سلوك الموجه:

- ٥ - التركيز على الانتاج Production Emphasis يشير إلى سلوك الموجه الاشرافي عن قرب . يكون فيه الموجه على درجة عالية من التوجيه وليس حساساً .
- ٦ - العزلة Aloofness ، تشير إلى سلوك الموجه الرسمي وغير الشخصي ؛ حيث يسير الموجه بمقتضى اللوائح والتعليقات ، بحيث يكون بعيداً عن أعضاء هيئة التدريس .
- ٧ - الإعتبار Consideration ، يشير إلى السلوك المشبع بالدفء والود من جانب الموجه . يحاول الموجه أن يبدو مساعداً ويفعل القليل في ضوء قدرته إلى أعضاء هيئة التدريس .

٨ - الدفع Thrust ، يشير إلى سلوك الموجه الديناميكي والذي تم فيه محاولة لتحريك المؤسسة من خلال النموذج الذي يضعه الموجه للمدرسين .

وبأخذ هذه العناصر مجتمعة ، تصور الإختبارات الفرعية الثمانية لمحة سريعة للمناخ . كل مدرسة في ضوء هذه الأبعاد ، وقد وضع هالين Halpin وكروفت Croft مبادئ الترتيبات لكل الإختبارات الفرعية والمدارس بحيث تكون قيمة الوسط الحسابي للدرجة ٥٠ وقيمة الإنحراف المعياري له ١٠ . وعلى سبيل المثال يمكن تصميم صورة مختصرة للمناخ المدرسي في المدرسة من كما هو موضح في الشكل (٧-١) .

فالمدرسة التي تعطي الشكل (٧-١) صورة مختصرة لها : مرتفعة نسبياً في : مسئولية - ترابط Esprit ، والدفع Thrust ، والاعتبار Consideration وسنخفضة نسبياً في : العائق Hindrance . وعدم الارتباط Disengagement ، والتأكيد على الانتاج Production Emphasis ، والعزلة Aloofness ؛ ومتوسطة في : الألفة Intimacy ، وهي صورة مختصرة اسمها هالين وكروفت فيما بعد (مناخ تنظيمي مفتوح للمدرسة) .

وهنا نكون قد وصفنا كيف يمكن تصميم صورة مختصرة لمناخ مدرسة معينة . ولم يضع هالين وكروفت فقط خرائط مختصرة لكل مدرسة من الممارس الإبتدائية التي عددها ٧١ (واحد وسبعين) مدرسة في العينة الأصلية . من خلال أساليب تحليل العنصر ، ولكنهما قاما أيضاً بتحديد ٦ (سته) تجميعات من الصور المختصرة ، أي ٦ (سته) أنواع من المناخ الأساسي Six basic school climate للمدرسة يتم تنظيمها من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق على الصورة التالية : مفتوح (Open) ، مستقل (Autonomous) ، مضبوط (Controlled) . معتاد (Familiar) ، أبوي Paternal ، مغلق Closed .

• وطوزت الصور المختصرة لكل من هذه الأنواع التي عددها ٦ (سته) من المناخ باستخدام درجات في الثمانية أبعاد للاستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي (OCDQ) ، وغالباً ما يمكن تصنيف مدرسة في أحد هذه الأنماط الستة للمناخ .

وعرف الاستبيان لوصفي للمناخ التنظيمي (OCDO) . أنه وصف لإدراكات وسلوك أعضاء هيئة التدريس بصورة واضحة . ربما يثير البعض السؤال التالي «هل المناخ مفتوح فعلاً» ؟ . نحن نتفق مع هالين في أن المناخ يكون مفتوحاً (أو مغلقاً) إذا وصفه أعضاء هيئة التدريس بهذه الصفة . وإذا كان المناخ – في الواقع – مفتوحاً ، فإن هذا الإستهيان لا يجيب على ذلك بل وربما لا يرتبط به . ولهذا فإن إدراكات العناصر الخارجة تعلق السلوك .

يشير الجلول (٧-٣) على وجه التقريب إلى نمط المناخ الستة المتفق عليها . وباستخدام هذه المعلومات من الممكن رسم صورة السلوك في كل مناخ . ولتوضيح ذلك : سوف نقوم – باختصار – بتطوير مزيج من كلا الطرفين – المناخ المفتوح<sup>١</sup>، والمناخ المغلق .

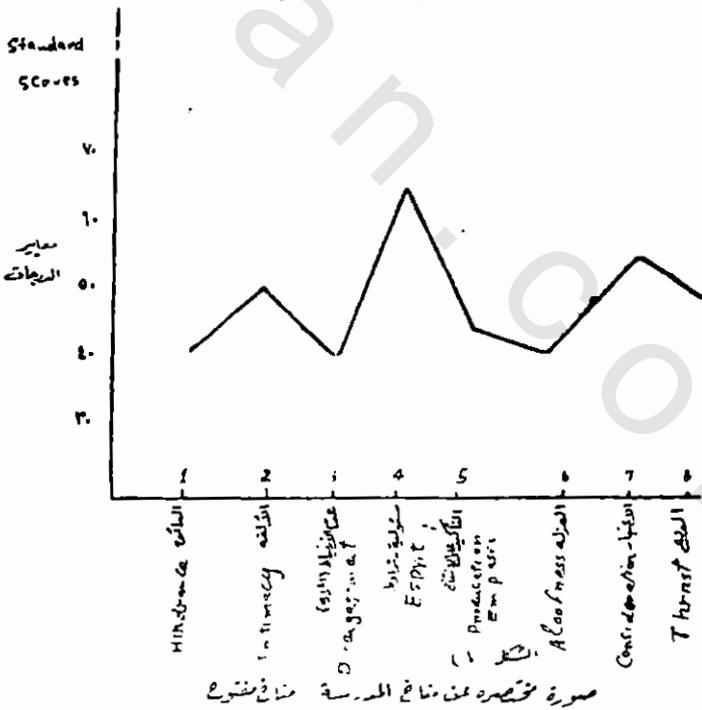


Figure 7—1 : Profile of a School Climate : An Open Climate.

الجدول (٧-٣) : صورة مختصرة لأنماط المناخ .

Characteristic Profiles for Climate Types

(Climate Type) نمط المناخ

مناطق	أبرى	استاد	مضبوط	مستقل	مفتوح	بعد المناخ Climate Dimension
مرتفع متوسط	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	١ - الحائق
مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط	٢ - الألفنة
مرتفع	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض	منخفض	٣ - عدم الارتباط
منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع	٤ - م. ثولية - ترابط
مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	٥ - الأكسيد على الإنتاج
مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	٦ - العزلة
منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	٧ - الاعتبار
منخفض	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	٨ - الدفعم

• الصفات البارزة للمناخ المفتوح والمناخ المغلق .

## The Open Climate المناخ المفتوح

الصفة المميزة للمناخ المفتوح هي ارتفاع درجة الدفع Thrust ، والمسئولية - الترابط Esprit . وإنخفاض عدم الارتباط (الحرية Disengagement) .  
ويؤدي هذا المزيج إلى إقتراح مناخ يكون فيه كل من الموجه وأعضاء هيئة التدريس أحراراً في سلوكهم . يقوم الموجه بالقيادة من خلال نموذج يقدم فيه المزيج المناسب من التعليقات والتوجيهات بالإضافة للمساندة والاعتبار - ويعتمد هذا الخليط على الموقف - يتعاون المدرسون مع بعضهم البعض ويلتزمون بالمهام الفعلية . وتتوفر القيادة الواقعية للموجه ولأعضاء هيئة التدريس القائمين بالعمل ، لا توجد حاجة إلى عمل مكثبي ثقيل يفرض أعباء (عائق hindrance) ، إشراف قريب ، التأكيد على الانتاج Production emphasis ، أو النواحي غير الشخصية . أو تدفق القواعد والتعليقات aloofness . تظهر تصرفات القيادة بسهولة وبالدرجة المناسبة عندما توجد حاجة إليها . ولا تشغل المدرسة المفتوحة على وجه الحصر بتأدية المهام فقط أو بإشباع الحاجات الإجتماعية فقط ، ولكن يظهر كل منهما بحرية . وباختصار ، يكون سلوك كل من الموجه وأعضاء هيئة التدريس حقيقياً .

## The Closed Climate : المناخ المغلق

في حقيقة الأمر ، المناخ المغلق هو تناقض للمناخ المفتوح . حيث ينخفض الدفع thrust ، والمسئولية - ترابط esprit ، وعدم الارتباط disengagement . يبدو الموجه والمدرسون ببساطة وكأنهم في مشاحنات ، حيث يقوم الموجه بفرض روتين سخيف وأعباء عمل غير ضرورية (عائق hindrance) مستوى منخفض . وتظهر قيادة الموجه غير الفعالة أيضاً في إشرافه القريب (مغلق) (التأكيد على الانتاج Production emphasis) ، والتصريحات الرسمية وغير الشخصية (العزلة aloofness) : بالإضافة إلى نقص (الاعتبار Consideration) لهيئة أعضاء التدريس ، وعدم القدرة أو عدم الرغبة في توفير نموذج شخصي ديناميكي . هذه الخليل المضللة التي يسمي فيها التوجيه والتي لم تؤخذ بحسب

تؤدي إلى احباط المدرسين وتبلدهم . ففي المناخ المغلق يكون سلوك كل من الموجه والمدرسين أقل من الحقيقة عندما يسود مناخ المدرسة نوع من عدم الثقة .

### المناخ المستمر : The Climate Continuum

ظهر بعض الجدل حول عدم جلوى الأنواع الستة المميزة من المناخ التي حددها هالين وكروفت . فمثلا ، قد أدت المحاولة التي قام بها روبرت . ج. براون Robert J. Brown لنسخ النتائج الأصلية للإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي (OCDQ) . على عينة مكونة من ٨١ (واحد وثمانين) بمدرسة ابتدائية في ولاية مينيسوتا Minnesota إلى تحديد ٨ ثمان مجموعات متميزة ، وليس ٦ ست مجموعات على المناخ المستمر Continuum (المفتوح - المغلق) .

إستنتج براون أنه ، بالرغم من أن المناخ المستمر مفيد . إلا أنه ربما لا ينصح بتقسيم المناخ المستمر Continuum إلى أنواع منفصلة من المناخ . وأيضاً ، فقد إكتشف جيس ف . واتكينز James F. Watkins ضعفاً عاماً في أمشاط المناخ «الوسطى» « Middle » ، واستخلص جون د.م. أندراوس John H.M. Andrews ، في إحدى الدراسات التيسمة الشاملة للإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي (OCDQ) ، أن الأبعاد الثمانية للإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي ذات قيمة تركيبية ، ولكن تعيين فئات مناخ منفصلة لا يضيف شيئاً إلى المعنى الموجود في الإختبارات الفرعية فعلا ، وينتقص ، في حقيقة الأمر . من قيمة الإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي . ومع ذلك ، يجب ملاحظة أن لكل من هالين وكروفت تحفظات على أنواع المناخ الوسطى .

ذكرنا أن أنواع المناخ هذه رتبت من جهة الإنفتاح في مواجهة الإنغلاق ، ولكننا نعرف بمدى عدم نضج هذا الترتيب تماماً . كما في حالة معظم طرق الترتيب والقياس . لدينا ثقة أكبر بخصوص أنواع المناخ الموصوفة عند كلا الطرفين من القائمة أكثر من الثقة في تلك الأنواع الموصوفة في الوسط

نحن ننتفق على أن الفئات المتميزة في المناخ الأوسط أقل اقناعاً من فئات الطرفين، ومع ذلك فإن المناخ المستمر Open — Closed Continuum قد يصور المناخ، كما أن الإستبيان الوصفي التنظيمي يضع خريطة لهذا المناخ.

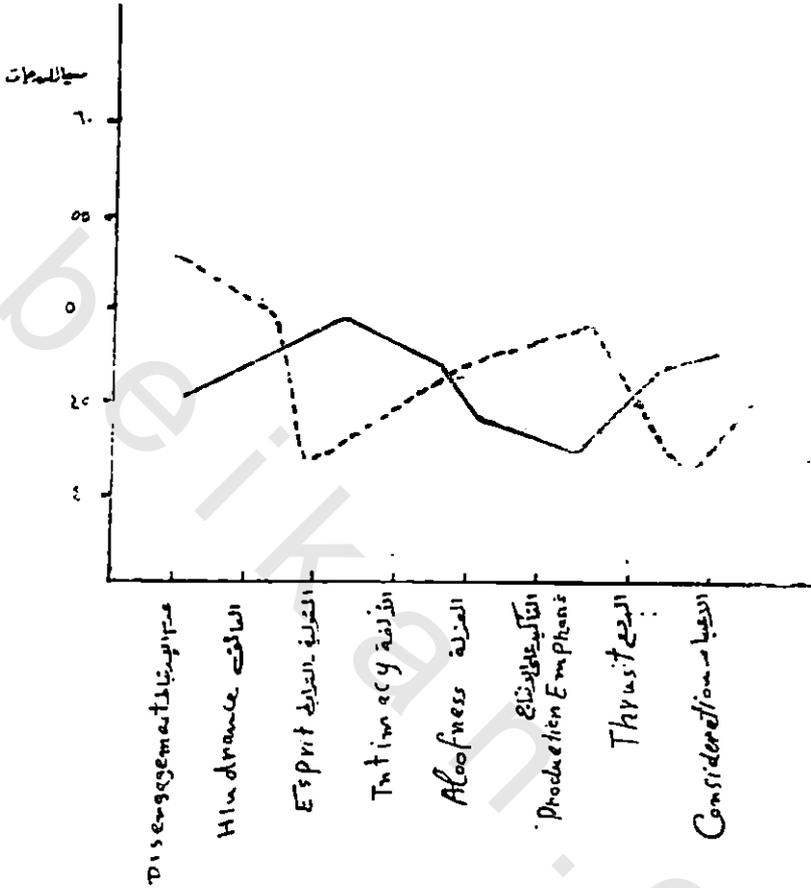
أحد الطرق الدقيقة لتحديد مدى إنفتاح أو انغلاق النسبي لمجموعة من أنواع مناخ المدارس هي إستخدام مؤشر index لإنفتاح المناخ التالي:

مؤشر الإنفتاح = درجة الدفع + درجة الترابط (المسؤولية) - درجة

عدم الإرتباط

$$\text{Openness Index} = \text{Thrust Score} + \text{Esprit Score} - \text{Disengagement Score}$$

كلما إرتفع المؤشر، زادت درجة الإنفتاح في المدرسة. ولتذكر أن هذه الإختبارات الفرعية الثلاثة للإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي هي الملامح البارزة للمناخ المفتوح والمناخ المغلق، وعندما تستخدم معاً تميل إلى تحديد صور مختصرة للمناخ المفتوح والمغلق كما وصفها هالبين وكروفت. عندما نضع المدارس ذات المناخ المفتوح في مواجهة المدارس ذات المناخ المغلق، تميل مدارس المناخ المفتوح إلى أن تكون أعلى في المسؤولية والدفع والإعتبار؛ وأقل في عدم الارتباط والعائق والعزلة والتأكيد على الانتاج. فني دراسة قام كل من جيمس ب. إيلبري James B. Appleberry، ودان ك. هوي Wayne K. Hoy للمدارس الإبتدائية التي عددها ٤٥ (خمسة وأربعين)؛ بإستخدام مؤشر Index أو مرجع الإنفتاح لتحديد مناخ المدارس الـ ١٥ (خمس عشرة) الأكثر إنفتاحاً ومناخ المدارس الخمس عشرة الأكثر انغلاقاً. يوضح الشكل (٧-٢) «متوسط» الصور المختصرة للتوعين.



— المدارس المفتوحة نسبياً (ن عددها = ١٥) .

... المدارس المغلقة نسبياً (ن عددها = ١٥) .

— Relatively open Schools.

... Relatively Closed Schools.

الشكل (٧-٢) صورة مختصرة للوسط الحسابي لدرجات الاختبارات

الفرعية للمدارس المفتوحة نسبياً والمغلقة نسبياً .

Profile of Mean Subtest Scores for Relatively Open and Relatively Closed Schools.

كما تعرض الاستبيان الرضفي للبرنامج التنظيمي للنقد لأنه ربما لا يكون

مناسباً لدراسة المدارس الكبيرة الحضرية أو المدارس الثانوية . وعلى الأقل ،

ينبع جزء من المشكلة من محاولة تحديد أنواع مناخ منفصلة تعتمد على «طريقة الصورة المختصرة للأنماط الأصلية» التي وضعها هالين وكروفت لتحديد المناخ . وبالتأكيد . ليس لدينا فقط مشكلة تصنيف فئات المناخ الوسطى . ولكن أيضاً معايير المستخدمة لتصنيف المدارس باستخدام طريقة الصورة المختصرة للأنماط المتفق عليها التي تبني على ٧١ (واحد وسبعين) مدرسة ابتدائية في الدراسة الأصلية . فنجد أن المدارس الثانوية الحضرية الكبيرة لها أنواع مغلقة: يقترح فريد د. كارفر Fred D. Carver ، وتوماس ج. سيرجيوفاني Thomas J. Sergiovann أن الإستيبيان الوصفي للمناخ التنظيمي ربما ينقصه القوة الكافية لرسم خريطة بكفاءة للمناخ التنظيمي للمدارس العليا الكبيرة . ومع ذلك ، يبدو هذا الاقتراح غير واضح . ويشير البحث الأكثر حداثة إلى أنه ، بالرغم من أن الطريقة الحالية للصورة المختصرة للأنماط ليس لها فائدة (بخصوص تحديد أنواع منفصلة من المناخ بين المدارس الثانوية) ، فإن مؤشر الانفتاح يتقدم وسيلة لفحص الانفتاح والإنغلاق النسبي . بالإضافة إلى ذلك ، تقيس كل الاختبارات الفرعية للإستيبيان الوصفي للمناخ التنظيمي المكونات الهامة لأنواع المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية وبالمثل للمدارس الابتدائية .

والخلاصة ، يبدو الإستيبيان الوصفي للمناخ التنظيمي كأداة مفيدة لوضع خريطة مناخ المدارس من ناحية العلاقات بين المدرسين وبعضهم ، وبين المدرسين والموجهين ، والتي يمكن إعتبارها معايير إجتماعية أو أنفاقات مشتركة لهم. لولك المتبول . تكون الاختبارات الفرعية الثمانية مقياس لمناخ مدرسة وتبدو صادقة وثابتة . وتشكل هذه الاختبارات الفرعية صورة مختصرة للمدرسة يمكن إستخدامها بغرض البحث والتقييم والعمل أثناء تأدية الخدمة أو التحليل الذاتي . وبالإضافة إلى ذلك . يوفر مؤشر الانفتاح وسيلة لمقارنة إحدى مدارس من خلال المناخ المفتوح والمغلق . يقترح هالين . وكروفت أنه ربما يكون الانفتاح كمييار لتيياس كفاية المدرسة أفضل من معايير كثيرة دخلت ميدان الإدارة التربوية وتكررت في صورة معايير . وبالرغم من أنه ربما يحاول البعض الجدل ما إذا كان المناخ المفتوح جيداً أم

غير جيد . فإن الإستييان الوصفي للمناخ التنظيمي (OCDQ) مقاييس «طابع الشخصية» «Personalitybattery» تصلح لكل من الأغراض التشخيصية والعلاجية .

الإستييان الوصفي للمناخ التنظيمي : بعض نتائج البحث : : OCDQ

Some Research Findings :

لا مفر من أن نطرح السؤال التالي : «هل الطلبة يتقدمون علمياً في المناخ

المفتوح» ؟

Do Students perform better academically in schools with open climates ?

وفي هذا الخصوص ، تحتل نتائج البحث ، وربما لأسباب جيدة . كما يقترح الان ف. براون Alan F. Brown . يضعنا هذا السؤال في مصيدة «التضليل المعرفي» . وبمعنى آخر ، ليس من الضروري أن تؤدي التفاعلات الإيجابية بين المدرسين والموجهين إلى نتائج معرفية أفضل في الإختبارات التحصيلية للطلبة .

إن القيادة الديناميكية ، مثل غيرها من الديناميكيات التنظيمية السليمة ، ترفع من إمكانية السياسات التنظيمية التي نفذت بنجاح ، بغض النظر عما إذا كانت هذه السياسات جيدة أم سيئة . وبناء على ذلك ، ففي مناخ تنظيمي مفتوح سليم ، تقدم أسلوب جديد دقيق ، يترابط بين الانفتاح والتحصيل . وإذا لم يكن الأسلوب سليماً ، سيؤدي الإنفتاح في المناخ إلى إرتباط سلبي مع التعلم . فالديناميكيات التنظيمية الصحيحة المفتوحة لها تأثير مساهم حيث تسهل عملية التنظيم . ليس بالضرورة إنتاجية – فالمناخ المفتوح لا يستطيع أن يجعل من برنامج سيء برنامجاً جيداً .

من ناحية أخرى . بدأت بعض الأبحاث تقترح أن المناخ المفتوح في مناخ المدرسة والصفات الفعالة للمدارس مرتبطة بطرق يمكن التنبؤ بها . أشارت إحدى الدراسات الحديثة الشاملة التي أجريت على المدارس العليا إلى أنه كلما زاد إنفتاح مناخ المدرسة ؛ قل إحساس الطلاب بالعزلة نحو المدرسة وأعضاء هيئة التدريس بها .

وكما نتوقع ، فغالباً ما تشير الدراسات التي تقوم بفحص العلاقات بين صفات الموجه ومناخ المدرسة إلى أن المدارس الأكثر انفتاحاً بها موجهون أقوياء يتمتعون بمقدار أكبر من الثقة والأمان النفسى والمرح والمعاشرة الاجتماعية وسرعة البديهة . وفضلاً عن هذا . يعبر المدرسون عن ثقة أكبر في أنفسهم وفي فاعلية المدرسة . وأخيراً ، لدى هؤلاء الموجهين مدرسون أكثر إخلاصاً وأكثر رضاً .

التنظيم الإدارية : (استغلالي - تسلطى إلى المشارك) :

Managerial Systems : Exploitive — Authoritative to Participative.

ليس الإستبيان الوصفي للمناخ التنظيمى هو الأسلوب الوحيد لوضع مفاهيم أو قياس المناخ التنظيمى ؛ ومع ذلك ، مازال هذا الإستبيان الطريقة الشائعة الإستخدام لدراسة أنواع مناخ المدارس . وتصورات أخرى عديدة لتحليل المناخ تقدم لنا ، وبديلة للنظر إلى الجوانب الهامة في حياة المؤسسة . وقد طور رينسيس ليكارت Rensis Likert النظرية والبحث ، تفاصيل هذا المنهج في عددين هامين هما : أنماط جديدة للإدارة ؛ والإدارة البشرية

New Patterns of Management and the Human Organization.

وبالرغم ، أن معظم البحث الأولى وتطور المفاهيم يوجد أصولها في مؤسسات الأعمال التجارية ، إلا أن ليكارت يقول بوضوح أن هذا التصور يمكن تطبيقه على أنواع أخرى من النشاط البشرى المنظم مثل المدارس العامة .

قام ليكارت بصياغة تصوراته للمناخ المستمر Continuum ووضع عليه المؤسسات طبقاً لطبيعة التفاعلات بين الرؤساء والمرؤسين بها . وتم تصنيف الأنماط التنظيمية للنظم الإدارية في ٤ (أربع) فئات : نظام ١ - الإستغلالى - تسلطى : نظام ٢ - خيزرى - تسلطى : نظام ٣ - استشارى : نظام ٤ - مشارك . يشبه هذا النظام الإستبيان الوصى للمناخ التنظيمى حيث أنه يستند مبدئياً على بعد المعايير الإجتماعية للمناخ التنظيمى

استندت هذه الأنظمة الإدارية أولاً على ٧ (سبع) صفات نشطة تم تعديلها وتحسينها فيما بعد إلى أداة قياسية لتصنيف النظم الإدارية . حيث تزداد إضافة متغير واحد ب ٨ (ثمان) ملامح ترتكز على عمليات القيادة ، قوى الدافعية ، عملية الإتصال ، عملية التفاعل - التأثير . عملية صنع القرار ، وضع الأهداف عمليات الرقابة . وتحقيق الأهداف والتدريب . هذه المتغيرات أو الأبعاد الثمانية يمكن استخدامها لرسم صور مختصرة لكل منظمة خلال المناخ المستمر Continuum (من استغلالى - تسلطى إلى مشارك) . ثم توفير ملخص لصفات كل نظام فى الجدول (٧-٤) وفيما يلى رسم تخطيطى مختصر لكل نظام .

النظام ١ : إستغلالى - تسلطى :

System 1 — Exploitive — Authoritative

يتصف هذا النظام بوجود قدر ضئيل من الثقة والطمأنينة لدى كل من الرؤساء والمرؤسين ، وقدر قليل من السلوك المؤيد تجاه بعضهم البعض . حيث يميل أعضاء المنظمة إلى التهديد أو الاستئثار بالاعتبارات . ويسود المنظمة جو من العداة والديخظ . تبدأ الاتصالات بين أعلى وتندفق إلى أسفل . يتم صنع القرار من جانب واحد فى قمة التنظيم مع وجود مقدار ضئيل من المشاركة فى مسئوليات صنع القرار . تكون أنماط التفاعل بين أعضاء المنظمة . خاصاً .

بين مستويات لعليا ، محدودة ويتم النظر إليها بشك . يتركز هيكل الرقابة في الإدارة العليا . ويميل التنظيم غير الرسمي إلى أن يعارض أهداف التنظيم الرسمي . ولا تكون أهداف أداء الأعضاء عالية . وبإختصار . توجه الإدارة بواسطة إفتراضات نظرية ص (Theory x) بالنسبة للأفراد والاطلة والتنظيم .

النظام ٤ - المشارك : System 4 — Participative

النظام الرابع أو النظام المشارك هو الطرف الرابع من منظور ليكارت للأنماط التنظيمية . يتميز هذا النوع من البنيان التنظيمي بالقيادة المؤيدة . وموظفين لديهم دوافع ويساهمون في عملية صنع القرار . وتتدفق الإتصالات إلى أعلى وإلى أسفل وأفقياً ومع بعض التجسيعات القليلة للاتصالات لأعلى . وعموماً ، تعزز القوى الواحدة الآخر بدلا من الصراع . تتقارب التفاعلات الشخصية وتتصف بالدفع والحمية . ويتصف هذا النظام المشارك : بالعمل الجماعي ، التعاون ، المشاركة ، الولاء للجماعة ، مسئولية كل فرد عن تصرفاته ، تحقيق أهداف مرتفعة للغاية والثقة ، والطمأنينة . وبإختصار . تم بنجاح إفتراضات نظرية ص (Theory Y) بالنسبة للأفراد والسلطة والتنظيم وتطبيقها .

النظام ٢ - خيري - تسلطي ؛ والنظام ٣ - إستشاري :

System 2 — Benevolent — Authoritative and System 3 — Consulative.

تميل الأنظمة الوسطى على الـ (Continnum) إلى مشابهة الأطراف التي انحرفت عنها . فنجد أن النظام ٢ (خيري - تسلطي) به معظم خصائص الاستغلالى التسلطي ولكنه بدرجة أقل . أما النظام ٣ - (استشاري) فيسير على الطريق نحو تطوير صفات النظام المشارك .

صورة مختصرة عن مقياس الخصائص التنظيمية :

Profile of Organizational Characteristics Measure (POC).

قام ليكارت Likert ورملاؤه بإعداد وصف للأبعاد الثمانية من أجل

الجدول (٧-٤) : الصفات التنظيمية وأنماط التنظيم المستمر  
Organizational Characteristics and the Continuum of System Types

أنماط التنظيم المستمر	
النظام ١	النظام ٢
النظام ٣	النظام ٤
إستقلالي - تسلطي	خبري - تسلطي
مشارك	مشارك
ممارض	مشاركة
منخفضة	(مؤبد)
ضخيمة	مرتفعة
مشروطة	قوية
بارد	(دقيقة)
بعيد	داقء
من جانبي واحد	قريب
من جانبي واحد	مشاركة
رتاسية	مشاركة
(من أعلى)	تفاهم
متوسط	مرفق جفا

• الخصائص التنظيمية :

- ١ - عمليات القيادة
- ٢ - القوى الدافعية
- ٣ - عمليات الإتصال
- ٤ - عمليات التفاعل - والتأثير
- ٥ - عملية صنع القرار
- ٦ - صنع الأهداف
- ٧ - عمليات الرقابة
- ٨ - تحقيق الأهداف والتدريب

تصوير الجانب العملي لكل الصفات الموضحة في الجدول (٧-٤) . ويشتمل مقياس ليكارت للمتغيرات التنظيمية ٥١ (واحداً وخمسين) مفردة ، حيث يطلب من كل مستجيب أن يصف مدى تشخيص كل بند (مفردة) للمنظمة ومعالجة كل مفردة كمتغير مستمر (جدول ٧-٥) .

تؤيد بيانات دراسات عديدة التجانس الداخلي (تقدير مدى الثقة Reliability estimate) . وتقع معاملات الترابط النصفية المصححة للإداة حول درجة الثقة ٩٠ ، . . وتباين الارتباطات التفاعلية العالية ليس فقط للأبعاد الثمانية الأساسية - بل والصدق الداخلي للإداة ككل للبند بالإضافة إلى مدى الثبات النصفي ؛ وكأنها تشير إلى أن كل مكون لنظام إداري معين يتناسب جيداً مع الأجزاء والوظائف الأخرى المتناسقة معه ، بمعنى أن كل نظام إداري يتصف بالتكامل الأساسي مع نفسه . وبعبارة أخرى ، نجد صورة نمطية مختصرة متماسكة عبر كل من الأبعاد الثمانية . ومن ثم ، إذا كان النظام إستشاري بصورة واضحة في عمليات الإتصال وصنع القرار ، حينئذ يكون من المحتمل بالنسبة للأبعاد الأخرى .

وقد اهتم ليكارت وزملاؤه عند استخدام POC مقياس الخصائص التنظيمية للدراسة مؤسسات الأعمال التجارية ، بكيفية ترابط التغيرات في مناخ المؤسسة ومعايير الأداء الموضوعي مثل الانتاج والأرباح ورضا الموظفين . وأكد بحتم أنه ، على وجه العموم . كلما إقترب منهج الصورة من النظام ٤ - المشارك . ارتفع احتمال تحقيق أداء الرؤساء . يبدو هذا الدليل أنه يشير إلى أن مقياس الخصائص التنظيمية ذو ثبات . وصادق ، ومفيد .

ومقياس ليكارت لنمط النظام أو المناخ التنظيمي يناسب المدارس ، فقد استخدمه رينسيس ليكارت وجين ليكارت (Jane Likert & Rensis Likert) متغيرات نظامها لإعداد أداة أسماها (Profile of a School) . بهذه الصورة المختصرة عن المدرسة . هناك صور (نسخ) متعددة يمكن استخدامها

مع المدرسين والإداريين والطلبة لوضع خريطة مفاهيم مناخ المدرسة . وهكذا يمكن مقارنة المفاهيم بين مجموعات فرعية متنوعة

ففي إحدى الدراسات البحثية القليلة المنشورة مستخدمة للصورة المختصرة عن المدرسة «The Profile of a School» قارن جونو. هالك John W. Hall مقياس ليكارت مع مقياس المناخ التنظيمي لهالين وكروفت . وأشارت نتائجها إلى أن الأدوات متشابهتين . وبينهما ارتباط إيجابي قدره ٠,٥٩ ، فكلما كان المناخ مفتوحاً ؛ كان النظام مشاركاً . وكل المدارس التي تم تصنيفها على أنها مفتوحة باستخدام الإستيبيان الوصفي للمناخ التنظيمي إما مدارس تنتمي للنظام (٣) أو النظام (٤) ، ولكن أنواع المناخ المغلقة لم تكن بالضرورة مدارس للنظام (١) أو النظام (٢) . والنتيجة المطمئنة هي أن كلا المقياسين يعالج جوانب هامة في الحياة التنظيمية المتأثلة في بعض النواحي المختلفة من غيرها ، بمعنى أن هذه النتائج تؤيد التقارير السابقة التي صاحبت كلا الأدوات مع مكون المعايير الإجتماعية للمناخ .

وقد بدأ استخدام نموذج أو صورة ليكارت المختصرة في المدرسة Likerts Profile of a School ، كأداة للبحث في دراسة المدارس ، وخصوصاً في أبحاث الدكتوراه ، ولكن لسوء الحظ لم يتم نشر معظم هذه الدراسات ، وتبدو النتائج الأولية من هذه الدراسات متجانسة مع تلك النتائج التي وجدت في المواقع الصناعية . وتصاحب معدلات الفاعلية والإمتهان للنظام المشارك وغالباً ما يرضى الطلاب والمدرسون عن المدارس التي تقوم على المشاركة ؛ ويقل رضاهم عن المدارس التسلطية . يدعى الرؤساء الأقل كفاية باستخدام الإدارة المبنية على المشاركة أكثر مما يصف رؤسهم ما يؤدونه من عمل . بالإضافة إلى ذلك ، فإن مدى الثقة في نماذج الصورة المختصرة للمدارس التصفية «Split Half Reliabilities» — عادة ما يكون درجة ثقة قدرها ٠.٩٠ بإختصار . فإن صياغة Likert للنظم الإدارية المستمرة Continuum (مستغل إلى مشارك)

وما ينتج عنه من مقياس لهذه الأنماط ، تقدم لنا مزيداً من المفاهيم . وأيضاً أدوات يمكن بها قياس أنواع مناخ المدارس هذا فضلاً عن . فإن إطار وأدوات القياس التي وصفها ليكارت مناسبة لإختبار «نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Theory» التي وضعها ليكارت، ودو جلاس ماكجريجور وآخرون Douglas McGregor and Others ، وبالرغم من أن البحث في الواقع المدرسي باستخدام نموذج ليكارت محدود نوعاً ، إلا أن الإطار وأدواته يبدو ان ذات مغزى وأهمية في المناخ التنظيمي .

الجدول (٥-٧) حزمة بنود لكل مقياس فرعي من الصورة المختصرة لقياس الخصائص التنظيمية .

### المفرد التنظيمي

١- عمليات القيادة المستخدمة، الذي لا يتم تقديم سلوك مساند لتقديم سلوك مساند تقديم سلوك مساند كامل يقدم فيه الرؤساء سلوكاً مسانداً مسانداً في الحقيقة . بطريقتة مرضية في عموماً (في أحيان عديدة) وفي كل المواقف . للاخرين المواقف فقط .

٢- خصائص الدافعية الحروف والتهديد ، المكافآت وبعض المكافآت . بالمقاب المكافآت الاقتصادية التي - الطريقة التي تستخدم فيها والمقاب والمكافآت المقاب الحقيقي أو أحياناً وقليل من تركيز على نظام توميض ، المشاركة المشاركة ، مشاركة الجساعات والاشتراك في صنع الأهداف . ونحس الأساليب ، مناقشة التقديم نحو الأهداف وما شابه ذلك . المواقف . أحياناً .

رعا يكون كل من الأقراد والجماعات .

قليل نوعاً .

قليل .

قليل جداً .

٣ - صفة عملية الاتصال : مقدار التفاعل والاتصال المستهدف لتحقيق أهداف المنظمة .

لا يوجد .

صغير نسبياً .

مقدار معتدل .

مقدار جوهري للغاية .

٤ - صفة عملية التفاعل - التأثير : مقدار عمل الفريق المتساوون خلال المنظمة .  
الموجود .

يتم صنع القرار بطريقة واسعة خلال المنظمة ، على الرغم من أنها تكامل جيداً خلال عملية ربط توفرها الجماعات المتداخلة

قرارات سياسة متسمة عند القمة ؟ القرارات الأكثر تحديداً على المستويات الأدنى .

السياسة عند القمة ، وتم صنع عديد من القرارات خلال إطار العمل المرصوف عند مستويات أقل ، وعادة ما تفحصها القمة قبل التنفيذ .

أغلب القرارات عند قمة المنظمة .

٥ - صفة عملية صنع القرار : على أى مستوى في المنظمة يتم صنع القرار رسمياً ؟

- ٦ - صفة ترتيب أو وضع الأهداف - فيها عددا حالات يتم وضع الأهداف أو تصدر الأوامر . رعا الطريقتين التي تتم بها . إصدار الأوامر بعد يوجد أو لا توجد فرصة للتأثير عليها . مناقشة الرؤوسن عن المشاكل والتخطيط للمحل .

- ٧ - صفة عمليات الرقابة : في أي مستوى المنظمة يوجد اهتمام رئيس أو أولى بالنسبة لأداء وظيفة الرقابة . عند القيمة العليا فقط . أولاً أو بدرجة كبيرة أولاً أو عند القيمة ، الاهتمام بالأداء المتعلق بوظيفة الرقابة خلال احساساً بالمسؤولية في المتوسط ، ولكي يسلي أقل في المتغيرات الدنيا .

- ٨ - تحقيق الأهداف والتدريب : البحث عن الأهداف البحث عن الأهداف البحث عن الأهداف البحث عن الأهداف : المستوى تحقيق الأهداف التي يسعى الرؤساء إلى قيام المنظمة بتحقيقها .

توجيه ضبط — التلاميذ : مقيد إلى إنساني :

Pupil — Control Orientation : Custodial to Humanistic

توجد طريقة أخرى لتصور مفاهيم المناخ الاجتماعي للمدرسة من ناحية نماذج الضبط الشائعة التي يستخدمها المدرسون والموجهين لضبط الطلاب . فمن إحدى الدراسات الأولى المنظمة للمدرسة كنظام إجتماعي ، يشير ويلاد وولار Willard Waller الإنتباه إلى أهمية ضبط التلاميذ في النواحي التنظيمية والأخلاقية لثقافة المدرسة . وفي الحقيقة ، فإن معظم الدراسات التي ركزت على المدرسة كنظام إجتماعي قد وصفت ثقافة الطالب الفرعية المعارضة ، وما يترتب بترتب على ذلك من صراع ومشاكل التلميذ ، وقد وصف دونالد ج. ويلار ووردنالد ج. جونز Donald J. Willower and Ronald G. Jones ضبط التلاميذ على أنه الموضوع السائد في نظام المدرسة الاجتماعي ، والموضوع المتكامل التي تعطى معنى لنماذج العلاقات بين المدرسين وبعضهم وبين المدرسين والموجهين .

إن الضبط هو المشكلة التي تواجهها جميع المؤسسات . أشار تحليل ريتشارد و. كارلسون Richard O. Carlson's Analysis إلى أن المدارس الحكومية عبارة عن نمط منظمة خدمية ، يميل الضبط فيه إلى أن يكون المشكلة الأكثر حدة من غيرها . فالمدارس العامة وكذلك السجون والمصحات العقلية العامة ، هي نمط منظمة خدمية ليس لديها اختيار في انتقاء العملاء وعلى ، العملاء (بالمعنى القانوني) أن يشاركوا في المنظمة . تواجه هذه المنظمات عملاء ربما يكون لديهم رغبة قليلة أو ليس لديهم أية رغبة في خدمات المنظمة ؛ وهذا العامل يبرز مشكلة ضبط العميل . .

تؤدي كل من الإعتبارات التجريبية والإدراكية إلى نفس النتيجة — ان ضبط التلميذ هو الجانب المركزي لحياة المدرسة . باعتبار هذا المفهوم .

يمكن استعماله للتدبير بين أنواع مناخ المدارس . فالبحث الذي بدأه ويلاور وايدين وهوي Willower, Eidell and Hoy لتحديد ضبط التلاميذ في جامعة ولاية بنسلفانيا يقدم الأساس لمثل هذا المفهوم .

حدد الباحثون في ولاية بنسلفانيا مفاهيم توجيه ضبط التلاميذ من المقيد إلى الإنساني . وتشير هذه المصطلحات إلى نمطين متعارضين لأيدولوجية الفرد من الأنماط المطابقة لمنظمات المدرسة التي يسعوا إلى تحقيقها (تأييدها) . وكان الإهتمام هنا بالمناخ الاجتماعي للمدرسة . ويشير هذا المفهوم بوضوح إلى مكون المعتقدات الاجتماعية للمناخ أي أيدولوجية ضبط التلاميذ هي : كيف يفكر المسؤولون في المدرسة عن التلاميذ ؟ وفيما يلي عرض مختصر للأنماط الأصلية أو العناصر التي تصف المدارس التي تتدفع بتوجيهات إنسانية أو مقيدة لضبط التلاميذ .

المدرسة المقيدة : The Custodial School

نموذج التوجيه المقيد هو المدرسة التقليدية . التي تركز إلى نظام صارم وعلى درجة عالية من الضبط وتهتم أساساً بالحفاظ على النظام . يتم ترتيب الطلاب وفقاً لمظهرهم وسلوكهم والحالة الاجتماعية للوالدين . يرى المدرسون الذين لديهم تصور توجيه مقيد أن المدرسة عبارة عن منظمة أوتوقراطية مع وجود حالة تسلسل قيادي صارم بين التلميذ والمدرس . تدفق السلطة والاتصالات من جانب واحد ولأسفل . فيجب أن يتقبل الطلاب قرارات المدرسين بدون مناقشة . لا يحاول المدرسون فهم سلوك الطلاب ولكن . بدلاً من ذلك . ينظرون إلى السلوك السيء على أنه إثم شخصية . حيث ينظر إلى الطلاب على أنهم أشخاص غير مسئولين وغير منظمين يجب أن يتم ضبطهم من خلال العقوبات إلزامية . ويسود بيئة المدرسة المقيدة إنعدام الشخصية والإستبراء وعدم الثقة الملحوظ

### المدرسة الإنسانية : The Humanistic School

نموذج التوجيه الإنساني هو المدرسة التي ينظر إليها كمجتمع تربوي ويتعلم فيه التلاميذ من خلال التفاعل التعاوني والخبرة . يفسر التنم والسلوك بمفاهيم نفسية وإجتماعية . محل الضبط الذاتي (الانضباط) محل رقابة المدرس الصارمة. تؤدي التوجيهات الإنسانية إلى بيئة ديمقراطية مع وجود قنوات مفتوحة ذات إتجاهين للإتصال بين التلاميذ والمدرسين وإستقلال ذاتي زائد . ويستخدم التوجيه الإنساني بالمعنى الإجتماعي النفسي الذي اقترحه إيريش فروم Erich Fromm، حيث يؤكد أهمية الفرد وخلق المناخ المناسب لتلبية إحتياجات الطالب .

### نموذج أيديولوجية ضبط التلاميذ : The Pupil —Control Ideology Form

لأجل تحديد مفهوم توجيه ضبط التلاميذ تحديداً إجرائياً من خلال المدرسة المقيدة والإنسانية ، تم إعداد نموذج أيديولوجية ضبط التلاميذ . وهذا النموذج عبارة عن مقياس علي نفس نمط ليكارت Likert —type Scale يتكون من ٢٠ (عشرين) بنداً ذو خمس فئات إستجابة لكل بند ، تتراوح بين «أوافق بشدة» إلى «أرفض بشدة» . يحتوي الجلول (٧-٦) على عينة بنود محددة لنموذج أيديولوجية ضبط التلاميذ .

وقد كانت معاملات الثبات في أيديولوجية ضبط التلاميذ متجانسة بدرجة كبيرة ، تتراوح بين ٨٠ ، ، ٩٠ ، درجة ثقة . وبالمثل ، أيدت كثير من الدراسات الصدق البنائي . ويمكن قياس توجيه ضبط التلاميذ عن طريق الأيديولوجيات الفردية لأعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالمدرسة ، تمثل هذا تقديراً للتوجيه النموذجي للمدرسة يعطى مؤشراً للدرجة التقييد أو (الإنسانية) لتوجيه ضبط التلاميذ بالمدرسة .

توجيه ضبط التلاميذ كمقياس للمناخ :

Pupil - Control Orientation As a Climate Measure,

لا توفر أيديولوجية ضبط التلاميذ (PCT) المقياس المعقد لكل من

جدول (١٧-٦) بنود اختبار من امتحان أيدولوجية ضبط التلاميذ

فما يلي بعض الفقرات عن المدارس ، والمدرسين ، والطالب . من فضلك ، وضع رأيك الشخصي  
بكتابة الإجابة المناسبة على حين كل فقرة .

الفقرة

أو ارفض أو اقر  
بشدة بشدة

١- من المرغوب أن يطلب من التلاميذ الجاوس  
في مقاعد معينة أثناء الاجتماعات .

٢- توجيه تعليقات الاستهزائية إلى تلميذ ممارض  
للنظام، هو أسلوب نظامي جيد .

٣- يجب أن يأخذ المدرسون في إعتبارهم مراجعة

أساليب التدريس، التي يتبعونها إذا اتقدها التلاميذ .

٤- غير مسموح للتلاميذ أن يعلنوا عبارات  
المدرس في الفصل .

٥- تفسيح جزء كبير من وقت التلميذ في  
التوجيهية والأنشطة ، ويخصص وقت ضئيل للإعداد

العلمي .

٦- أن تكون ودوداً مع التلاميذ غالباً ما يقردهم  
إلى الألفه العديدة .

أوافق أم أقرر أرفض  
بشدة بشدة

الفقرة

٧- يمكن الثقة في التلاميذ بالعمل مما يسعون  
إشراق .

٨- قليل من التلاميذ خطرين ، ويجب معاملتهم بناء  
على ذلك .

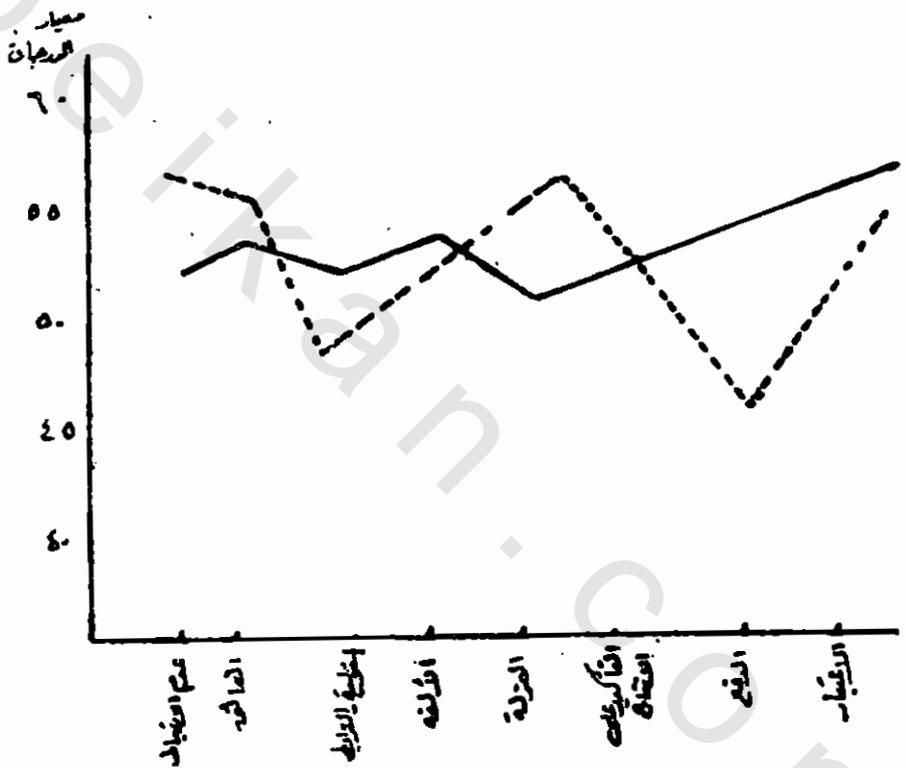
٩- من الضروري في الغالب تذكير التلاميذ بأن  
حالتهم في المدرسة تختلف عن حالة المدرسين .

١٠- غالباً ما يسمى التلاميذ تصرفاتهم لكي يجعلوا  
مظهر المدرس سيئاً .

مقاييس هالين وكروفت أو ليكارت . ومع ذلك . يسمح مفهوم ضبط التلاميذ ومقايمة بالنظر إلى مناخ المدرسة من وجهة أخرى ، الذى يركز على العلاقات بين المدرسين والطلاب أكثر من العلاقات بين الموجهين والمدرسين . وقد أثبت مفهوم أيديولوجية ضبط التلاميذ على أنه برهان قوى للتنبؤ بأحاساس المدرسة . ووجد أبليرى وهوى Appleberry and Hoy علاقة جوهرية بين الإنسانية (في توجيه ضبط التلاميذ بالمدارس) وبين إنفتاح المناخ التنظيمى للمدرسة (الإرتباط - ٠.٦١) .

بالإضافة إلى ذلك ، ولأجل فحص فائدة الإطار المقيد - الإنسانى كمؤشر Index لمناخ المدرسة ، قارن هوى وأبليرى Hoy and Appleberry بين المدارس الأكثر إنسانية والمدارس الأكثر تمقيداً من ناحية Climate Profiles الصور المختصرة لمناخها بإستخدام أبعاد الإستبيان الوصفى للمناخ التنظيمى (OCDQ) . والتائج ليست مدهشة (أنظر الشكل ٧-٣) . فالمدارس ذات توجيه ضبط التلاميذ المقيد بها درجة كبيرة من عدم الإرتباط ؛ المسئولية - الترابط ، عزله أكثر ، وثقة أقل عن تلك الموجودة فى المدارس الإنسانية لتوجيه ضبط التلاميذ .

شكل (٧-٣) : مقارنة بين صور مختصرة للمتوسط الحسابي لدرجات الإختبار الفرعي للمدارس الابتدائية الإنسانية والمقيدة .  
— المدارس الإنسانية (ن عددها = ١٥) .  
..... المدارس المقيدة (ن عددها = ١٥) .



ويعنى آخر ، تلبو المدارس الإنسانية أكثر جدية من المدارس المقيدة  
في أن لديها

(١) مدرسون يعملون معا بطريقة جيدة فيما يتعلق بمهنة التدريس والتعليم .  
(٢) مدرسون لديهم روح محتوية عالية ويشعرون بالرضا لإحساسهم  
بتأدية الواجبات . وإشباع الحاجات الاجتماعية :

(٣) موجهون يتعاملون مع المدرسين بطريقة غير رسمية وجهاً لوجه  
بدلاً من «التوجيه عن طريق الكتب» :

(٤) «موجهون لا يقومون بالإشراف التريب . ويهتمون . بدلاً من ذلك  
بالدوافع من خلال النموذج الشخصي .

(٥) مناخ متميز بالإنفتاح والقبول والثقة  
وعلى الرغم من أن مفاهيم المدرسة الإنسانية في توجيه ضبط التلاميذ .

وانفتاح المعايير هي عناصر مختلفة لمناخ المدرسة إلا أنها تلبو مما تلفة .  
وبإختصار . يوفر لنا توجيه ضبط التلاميذ ليس فقط المعلومات الهامة  
عن العلاقات بين التلاميذ والمدرسين ؛ ولكنه يقترح الكثير حول طبيعة  
العلاقات بين المدرسين وبعضهم وبين المدرسين والموجهين . بإفراض أهمية  
ضبط التلاميذ ، فإن الإطار العام من (المقيد - الإنساني) يعطى صورة عامة  
لشخصية المدرسة : صورة تلبو خصبة للتنبؤ العام بطبيعة المدرسة في مجموعة  
من الحالات الهامة . ويمكن أيضاً إستخدامها كمرجع (المقيد - الإنساني) في  
فروض عديدة مثل :

(١) سوف تتصف المدارس المقيدة بعزلة الطلاب أكثر من المدارس  
الإنسانية

(٢) سيكون بالمدارس المقيدة إستبدال للأهداف أكثر من المدارس  
الإنسانية .

(٣) سيكون بالمدارس المقيدة إتصالات مفتوحة أفقية ورأسية أقل من  
المدارس الإنسانية .

(٤) تقبل نماذج القيادة الرسمية بسرعة أكثر في المدارس الإنسانية عن المدارس المقيدة وعلى الرغم أن هذه الافتراضات (الآراء) توضح عدم جدوى الاطار العام . إلا أن الفرض الأول شكل الاساس للدراسة شاملة لإحساس الطالب بالعزلة بين طلبة المدرسة العليا .

ومن وجهة نظر الباحث . هناك الكثير من الدراسات التي أجريت على المناخ العام للمدارس . ومدى اندماج (مشاركة) الطلاب في المدرسة ، على اعتبار المدرسة أحد العوامل الهامة لنمو وتحسين أداء الطلاب . ومعظم هذه الأبحاث تقترح أن المدارس العامة يجب أن تكون «أقل تقيداً» «Less Custodial» . «وأكثر إنسانية» «more humanistic» ، وتكون «ذات مناخ مفتوح» «and more open in climate» . أخيراً . كلما كان مناخ المدرسة مفتوحاً أو أكثر إنسانية ؛ قل إحساس الطالب بالإنعزال .

The more open or more humanistic the climate , the less the student sense fo alienation