

أثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق

الدكتور فاضل عبد الله حنا*

رشا حلیم خوري**

(تاريخ الإيداع 17 / 7 / 2013. قبل للنشر في 31 / 10 / 2013)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، من وجهة نظر المعلمين وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بينهم. وكذلك التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في هذه المدارس. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (328) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق للعام الدراسي 2012/2013. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانتيين احتوت استبانة المناخ على (38) فقرة، في حين احتوت استبانة العلاقات الإنسانية على (30) فقرة. وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي، والعلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم بالنسبة لمتغير الجنس، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وقد توصل البحث إلى عدة توصيات ومقترحات منها، إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالمناخ التنظيمي بحيث تتناول أبعاداً أخرى، وكذلك تفعيل النشاطات والبرامج المدرسية التي تعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، العلاقات الإنسانية، مدارس التعليم الأساسي، المعلمين.

* أستاذ - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

** طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

The Impact of Organizational Climate in Human Relations Prevailing between Teachers in Basic Education Schools Damascus Governorate

Dr. Fadel Abdullah Hanna*
Raha Halim Khuri**

(Received 17 / 7 / 2013. Accepted 31 / 10 / 2013)

□ ABSTRACT □

The objective of this research is to identify the organizational climate in basic education schools in the province of Damascus, from the point of view of teachers and the nature of human relations prevailing between them. This search used descriptive analytical method. The sample included (328) teachers of primary schools in the province of Damascus for the academic year 2012/2013. To achieve the objective of this research, the organizational climate questionnaire has included (38) items, and human relation questionnaire has included (30) items. Results show that, there were significant relationships between organizational climate and human relations prevailing between teachers. Also there were no significant differences between respondents answers about their schools' climate and human relations in general. The research concludes with recommendations, including further researches about organizational climate in schools according to other variables, also aims to provide more programs and activities, which enhance human relationships between teachers.

Keywords: Organizational Climate, Human Relations, Basic Education Schools, Teachers

*Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Postgraduate student, Department of Comparative Education, Faculty of Education, University of Damascus, Syria.

مقدمة:

يقاس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال توافر عدد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. يأتي المناخ التنظيمي في مقدمتها. يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وأول من استخدم هذا المصطلح هو كورنل (Cornel) عام 1955م في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية (مومني، 2007، 141). ويُعرّف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل ضمنها الأفراد فتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي والنمط القيادي، والسياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال... الخ. فالمناخ التنظيمي يؤثر في العاملين في المنظمة، ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (المغربي، 1995، 223). كما يؤكد الطويل على أن جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي يشكل متغيراً فاعلاً في درجة مستوى نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم (الطويل، 2006، 137). مما تقدم يمكن القول إن إهمال المنظمة للأثر المتعلقة بالمناخ التنظيمي سينعكس سلباً على فاعلية العاملين وبالتالي على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة. ورغم انتشار الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا أنه لا يزال موضع جدل مما يستدعي تناوله بالبحث والدراسة، وتوضيح مدى تأثيره في المجالات التنظيمية المختلفة.

مشكلة البحث:

تتميز المنظمات الناجحة بوجود رؤية مشتركة للعاملين فيها، وتأثير قوة الجماعة في تحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. حيث نجدهم يبذلون أقصى طاقاتهم وتسود بينهم علاقات تعاونية طيبة. ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي في تكوين بيئة عمل داخلية متوازنة ومستقرة، وكذلك قلّة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت أثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية - والتي تعد من أهم الأساليب التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية العاملين وحفزهم لمزيد من العمل المثمر والمنتج، كما أن الهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في أي منظمة هو تحقيق التوازن والتوفيق بين مطالب الأفراد وبين الأهداف التنظيمية. وبناءً على مقترحات وتوصيات الدراسات السابقة لإجراء المزيد من البحوث حول موضوع المناخ التنظيمي. ترى الباحثة أهمية إجراء البحث الحالي، وذلك بهدف توضيح أثر المناخ التنظيمي في تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى) في محافظة دمشق. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما أثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق؟

أسئلة البحث:

1. ما المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما نوع العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وما درجة تأثير هذه العلاقة ودلالاتها؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهمية البحث وأهدافه:

1. تساعد هذه الدراسة الإدارة المدرسية في تعرّف طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، وبالتالي تبني سياسات إدارية جديدة أو تعديل السياسة المتبعة لتعديل نواحي القصور في هذا المناخ، وتعزيز النواحي الإيجابية.
2. لفت انتباه الجهات المعنية والمسؤولة عن المدرسة بأهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ منفتح إيجابي يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الرسمية اللازمة لتخطي هذه المعوقات وتجنبها قدر الإمكان.

ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. تعرّف المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، من وجهة نظر المعلمين.
2. تعرّف نوع العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، من وجهة نظر المعلمين.
3. تعرّف العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي، ويعرف المنهج الوصفي، "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث." (الرشدي، 2000، 59). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وكذلك العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، ومن ثم تحليلها ومعالجتها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج التي تبين مدى تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي، ولتقديم المقترحات المناسبة.

مجتمع البحث وعينته:

اشتمل على معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والبالغ عددهم (8738) معلماً ومعلمة، وقد سحبت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (4%) من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة دمشق، خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2012، وبلغ عددها عند تطبيق الاستبانة (350) معلماً ومعلمة. وبعد حذف الاستبانات التي وجدت فيها نقص بلغ عددها (328) استبانة، بنسبة (3.75%). ويشير الجدول (1) إلى توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة، ونسبها المئوية.

جدول (1): توزيع عينة البحث بحسب متغيرات البحث

المتغير	العدد	النسبة %	
الجنس	ذكور	126	38.4%
	إناث	202	61.6%
المؤهل العلمي	أهلية تعليم ابتدائي	95	29%
	إجازة جامعية	142	43.3%
	دبلوم تأهيل تربوي	72	22%
	دراسات عليا فما فوق	19	5.8%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	78	23.8%
	من 5 . وأقل من 10 سنوات	120	36.6%
	عشر سنوات فأكثر	130	39.6%
المجموع	328	100%	

إعداد الاستبانة: تم استخلاص عناصر أبعاد المناخ التنظيمي، من خلال الإطار النظري، تضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف منها، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية مثل: الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة في التعليم. واعتمد أسلوب التصحيح مدرج ليكرت الخماسي للإجابة، أي تم وضع خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة بحيث يختار المجيب بديلاً واحداً فقط منها يمثل مدى انطباق الفقرة عليه. اشتملت استبانة المناخ التنظيمي عبارات تصف المناخ السائد في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على (38) فقرة وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، لتقدير واقع المناخ التنظيمي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على الشكل الآتي (دائماً 5، غالباً 4، أحياناً 3، نادراً 2، إطلاقاً 1). كما اشتملت العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين على (30) فقرة، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، تماماً كما في استبانة المناخ التنظيمي.

صدق وثبات الاستبانة:

أ. صدق الاستبانة: للحكم على صدق الاستبانة وتعديلها استخدم الباحث الصدق الظاهري الذي يعتمد على آراء وملاحظات محكمين مختصين في هذا المجال. وقد تم توزيع الاستبانة على (9) من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمشق وتشرين بهدف تحكيم العبارات الواردة فيها وإبداء الرأي بها، والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، وتعديل عباراتها، بعد أن تم توضيح تعريفات المعايير الرئيسية، وقد تم إضافة العبارات المناسبة وأيضاً حذف العبارات غير المناسبة وعددها (6) عبارات على النحو الوارد في الجدول (2). وفي ضوء ذلك تم تعديل ما جاء بها من ملاحظات المحكمين، واستقرت الاستبانة على صورتها النهائية، والتي اشتملت على (38) عبارة لاستبانة المناخ، و(30) عبارة لاستبانة العلاقات الإنسانية.

جدول (2) العبارات التي تم تعديلها في استبانة واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

قبل التعديل	بعد التعديل
1. يعد الاتصال المتبع من قبل المدير جيداً.	يتوافر في عملية الاتصال انسيابية المعلومات من المدير إلى المعلمين وبالعكس.
2. ترسم المدرسة أهدافها بوضوح.	تضع الإدارة أهدافاً واضحة قابلة للقياس والتطبيق.
3. تؤخذ القرارات بالإجماع لحل المشكلات المدرسية	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تتعرض لها المدرسة.
4. يتناسب نوع الحافز مع مستوى الأداء المنجز	يمنح المدير العلاوات والمكافآت للمعلمين على أساس الجدارة والكفاءة.
5. يساعد المعلمين في مواجهة الصعوبات	يقدم المشورة والنصح في الصعوبات التي تواجه المعلمين
6. يشجع العلاقات الإيجابية بين العاملين	يشجع العلاقات الإيجابية بين العاملين من خلال برامج ترفيهية، رياضية، اجتماعية، ثقافية...

ب. ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة استخدم الباحث طريقتين من طرائق الثبات هما:

- طريقة الثبات بالإعادة: جرى إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور شهر من تطبيقها الأول على عينة مؤلفة من 30/ معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وحسب الترابط بين درجات التطبيق بواسطة ترابط بيرسون. ف جاء (0.801) في إجابات المعلمين حول المناخ السائد في المدارس، و(0.721) حول إجاباتهم عن العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، على النحو المبين في الجدول (3). وتعد هذه النسبة مقبولة إحصائياً لأغراض البحث.

- طريقة الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا: لمعرفة درجة متانة بنود الاستبانة حسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا في التطبيق الثاني للاستبانة على عينة البحث، فبلغ (0.909) للإجابات المعلمين حول أهمية المناخ السائد في مدارس التعليم الأساسي في دمشق، و(0.933) في إجابات المعلمين على مدى توافر العلاقات الإنسانية بينهم. والقيم المذكورة عالية مقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات بنود الاستبانة.

الجدول (3) معامل الثبات بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار، معامل ألفا كرونباخ) للاستبانة الموجهة إلى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق

المحور	عدد البنود	الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)	معامل ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	8	**0.608	0.927
المحور الثاني: الاتصال والتواصل	8	**0.644	0.983
المحور الثالث: صناعة القرار	4	**0.678	0.73
المحور الرابع: التعاون	12	**0.649	0.952
المحور الخامس: حوافز العمل	6	**0.627	0.956
محاور المناخ التنظيمي ككل	38	**0.801	0.909
العلاقات الإنسانية	30	**0.721	0.933

ج . **تطبيق الاستبانة وحساب النتائج:** تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أثناء وجودهم في المدارس خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2013/2012م، وصنفت حسب الجنس والمؤهل العلمي والترابي، وسنوات الخبرة، واستخدمت أساليب إحصائية تتمثل بتفريغ إجابات عينة البحث في جداول توضح تكرار الإجابات، واستخدمت النسب المئوية، والوزن النسبي، وحسب المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة، للتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي، وكذلك إلى واقع العلاقات الإنسانية، إذ قسّم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وقد تم وصف درجات الإجابة تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي من (1. 2.33) منخفض، ومن (2.34. 3.67) متوسط، ومن (3.68 . 5) مرتفع. كما استخدم الاختبار التائي (T-Test) للمقارنات للتثائية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شافيه (Scheffe)، و (LSD) للمقارنات البعدية، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وبذلك تم تحليل نتائج الأداة في ضوء تلك الاختبارات وتفسيرها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" لمعالجة البيانات، والتوصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث.

حدود البحث:

- **الحدود الزمنية:** طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2012-2013م.
- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة دمشق.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على إجابات المعلمين الذين يعملون في مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى) في محافظة دمشق.
- **حدود المحتوى:** تمثل في أنواع وأبعاد المناخ التنظيمي وأثره في العلاقات الإنسانية بين معلمي الحلقة الأولى مدارس التعليم الأساسي.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

المناخ التنظيمي: البيئة الاجتماعية لمجموعة العاملين، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العيان، 30، 2002). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: تصوّرات العاملين لبيئة العمل الداخلية في المدرسة. بما فيها من خصائص اجتماعية وصفات رئيسة (مرونة الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال في المدرسة، مدى التعاون والتشارك بين الإدارة والمعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات...).

العلاقات الإنسانية: يعرفها كيث ديفر بأنها "مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي" (فليه وعبد المجيد، 2005، 266). وتتمثل **العلاقات الإنسانية** إجرائياً بالعلاقات الإيجابية التعاونية القائمة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وتتمثل هذه العلاقات بما يلي: (التعاون بين المعلمين، تبادل المعلومات والمشورة والنصح، احترام وتقبل الرأي الآخر، المشاركة في النشاطات المدرسية والبرامج الترفيهية، إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات...).

معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي: هم مدخل أساسي في العملية التربوية التعليمية، وهم المعلمون القائمون فعلياً على تدريس جميع المواد الدراسية في الصفوف الأربعة الأولى (1 - 4) من مرحلة التعليم الأساسي في

محافظة دمشق، ويعملون ضمن مناخ مدرسي محدد وتربطهم علاقات إنسانية فعالة. ويعرف إجرائياً بأنهم المعلمون في مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى) في محافظة دمشق، تربطهم علاقات إنسانية ودية وتعاونية، في ظل مناخ تنظيمي مفتوح وإيجابي محدد وواضح لجميع المعلمين.

مرحلة التعليم الأساسي: هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وتنتهي بنهاية الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية، وتشتمل حلقتين: الحلقة الأولى تبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع، والحلقة الثانية تبدأ من الصف الخامس وحتى الصف التاسع توفر الحد الأدنى والأساسي من المعارف والمهارات للأفراد (وزارة التربية، 2002، 4).

الأسس النظرية للبحث:

. تكوين الأسس النظرية للبحث:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي أخذت طريقها إلى الظهور في الستينات من هذا القرن، وجاءت الكتب والدراسات بعدد من الأفكار تناولت المقصود بالمناخ التنظيمي وأبعاده ومتغيراته الرئيسية. ودراسة هذا الموضوع ليس بالأمر السهل من حيث كونه غير ملموس، يمكن الاستدلال عليه من خلال تصورات الأفراد ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها. إذ يتأثر أداء العاملين وإبداعهم بطبيعة البيئة الداخلية التي يعملون فيها. فهي البوتقة التي تتصهر فيها الجهود الإنسانية والمادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

وقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمة، سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة (المعشر، 2001، 305). وتعددت التعريفات التي تناولت المناخ التنظيمي نذكر منها ما يلي: عرفه فورماند وجيلمر (Forehand & Gilmer): مجموعة من الخصائص التي: 1. تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات 2. تعد ثابتة نسبياً مع مرور الوقت 3. تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة. (Kundu, 2007, p. 100). كما عرفا باركر ولويتين (Parker & Iwiten) المناخ التنظيمي بأنه "تصورات الأفراد حول الكيفية التي تتم بها إدارة وحدات عملهم، والفعالية التي يعملون بها مع زملائهم بشكل يومي في العمل" (K.Balakrishan, 2013, p. 833).

كما يعرف المناخ بأنه: تصور مشترك لما هي عليه المنظمة من: الممارسات، والسياسات، والإجراءات، والروتين، والمكافآت، والسلوكيات المتوقعة التي تتم مكافأتها (Putter, 2010, p. 10). وعرفه القريوتي " بأنه التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثيراً" (القريوتي، 2000، 148). وعرفه أحمد بأنه "مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز إحدى المدارس عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الأفراد" (أحمد، 2002، 55). ومن وجهة نظر كل من (Robbins & Jersey) يشير المناخ التنظيمي إلى "تصورات أعضاء هيئة التنظيم حول منظمته وبيئة العمل، حيث يشترك جميع العاملين بمشاعر عامة حول ما هو مهم في المنظمة أو كيفية فعل الأشياء بشكل جيد. ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن المناخ النفسي، يرتبط بقوة - على المستوى الفردي- بالرضا الوظيفي، المشاركة، الالتزام، والدافعية للعمل (Robbins & Judge, 2012, p. 516). كما أن للمناخ المدرسي آثاراً واضحة في تحسين نوعية العمل المدرسي، حيث إن المدارس التي تتميز بقدر كبير من الألفة، والثقة بين المدرسين، قد لا تكون أكثر فعالية من المدارس التي لا توجد

فيها مثل هذه الألفة. ومن هنا، فإن المناخ هو شكل من أشكال الطاقة التنظيمية، إذ تتوقف على كيفية توجيه وتسيير هذه الطاقة، يمكن أن يؤدي مدير المدرسة دوراً أساسياً في توجيه طاقة المناخ في قنوات منتجة، فعلى سبيل المثال: المعلمين يشكلون مجموعات متماسكة يسودها الألفة و التفاهم، بعض هذه الجماعات تستخدم طاقة المناخ للمساعدة في جعل المدرسة تعمل على نحو أفضل، ولكن قد تستخدم مجموعات أخرى نفس الطاقة لخلق المشاكل والصعوبات في المدرسة. ومن هنا مفتاح النجاح يكمن في قدرة المناخ على التأثير في هذه المجموعات بحيث يوجهها نحو تحقيق أهداف المدرسة والالتزام بها (J.Sergiovanni, 1991, pp. 215-228).

أنواع المناخ التنظيمي: حدد كل من هالبن وكروفت، على هدى سلوكيات الإداريين وسلوكيات جماعات العاملين معهم ستة ملامح لمناخات يمكن أن تسود النظم الاجتماعية وهي كالآتي: 1. المناخ المفتوح: ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية، وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم. 2. المناخ المستقل: يشعر العاملون بقدر من الحرية في ممارسة أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية. 3. المناخ المنضبط: يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب البعد الاجتماعي بينهم، حيث يعاني العاملون من ضعف العلاقات البين شخصية، وزيادة الرقابة مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول. 4. المناخ العائلي: يسوده علاقات اجتماعية أصيلة، ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء. 5. المناخ الأبوي: يسود هذا المناخ التأكيد على بعد الإنتاجية، ويمارس الإداري دور الدكتاتور المتسلط، ويظهر اهتمامه بالصالح العام أكثر من اهتمامه بالعاملين ومصالحهم الشخصية. 6. المناخ المغلق: يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين، تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، المسؤول يعيش في عزلة دون أن يولي اهتمام للعاملين معه. (الطويل، 148، 2006-150).

خصائص المناخ التنظيمي: من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

1. إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
2. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
3. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
4. إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. (المغربي، 2007، 17).

أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره: يحدد ستر ينجز اتجاهات الموظفين نحو المنظمة بستة عناصر لعل أبرزها: **الهيكل:** فهم الموظفون بوضوح لوجباتهم بما في ذلك المسؤوليات والسلطة المتاحة لاتخاذ القرارات. **المعايير:** الوسائل التي اتخذها الموظفون، وجهودهم الرامية إلى تطوير نوعية عملهم وصولاً إلى مستوى الجودة في العمل. **المسؤولية:** يعكس شعور الموظفين من حيث الشجاعة التي يبديونها في حل مشكلة قائمة دون التأثير بقرارات الآخرين. **الاعترافات:** يعكس شعور الموظفين الذين حصلوا على مكافأة، اللوم والعقوبة المناسبة، كما يتضمن الاتساق و التوازن. **الدعم:** الثقة والقدرة على المشاركة مع الزملاء الآخرين ضمن فريق العمل، والحصول على مساعدة المدير المشرف كلما كان ذلك ضرورياً. **الالتزام:** يعكس شعور الموظفين ورغبتهم في التكامل على مستوى المنظمة، سعياً لتحقيق أهدافها. (Stringer, 2001, p214).

كيفية بناء علاقات إنسانية فعالة في المنظمة؟ تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها ولخلق جو يسوده الثقة والولاء للمؤسسة. ومن هذه الأساليب: 1. توفير الاتصال الفعال. 2. أسلوب عمل الفريق. 3. المشاركة. 4. التشاور. 5. الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية. (عطوي، 2004، 116-117). وهذه الأساليب هي ميزات وعناصر المناخ التنظيمي الإيجابي كما حددها (المغربي، 1995) وهي: (الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلئم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد، اهتمام المنظمة بتأهيل وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، التركيز على كفاءة وسائل الاتصال وفعاليتها، العدالة في التعامل مع الموظفين، تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة، الاعتماد على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء للمنظمة، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، وتجاه العاملين داخلها تأثراً وتأثيراً). وحتى تقوم ببناء علاقات إنسانية فعالة في المنظمة، لا بد من توفير مناخ تنظيمي مفتوح وإيجابي يشجع ويعزز هذه العلاقات.

الدراسات السابقة:

- دراسة باركر وآخرون (P.Parker, 2003) بعنوان "العلاقة بين التصورات النفسية للمناخ ونتائج العمل". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التصورات النفسية الفردي للمناخ ونتائج العمل مثل: مواقف الموظفين، الحالة النفسية، الدافع، الأداء، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ النفسي (موضع التنفيذ) كتصورات الأفراد في بيئة عملهم، ارتبط بعلاقة قوية مع مواقف الموظفين من العمل، والأداء، والدافع.
- دراسة (أحمد علي، 2005) بعنوان "المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون". هدفت الدراسة إلى معرفة وجود فروق دالة إحصائياً بين إدراك المعلمين والمعلمات للمناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن، وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة) تكونت العينة من (160) معلماً ومعلمة، وقد أشارت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس هو المناخ التنظيمي المفتوح مقارنة بالمناخ المغلق، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان "المناخ المدرسي معوقاته ودوره في أداء العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى إبراز دور المناخ المدرسي لأداء المعلمين، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب. بلغت عينة الدراسة (266) معلماً وكانت أبرز النتائج: أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في جو من المرح يسود بين المعلمين عندما يجتمعون بصورة غير رسمية، والعلاقات الطيبة المبنية على الاحترام والثقة والتقدير، وأهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي: تشدد الإدارة في تطبيق الأنظمة، وعدم تفويضها للصلاحيات.
- دراسة (Gunbayi, 2007) بعنوان "المناخ المدرسي وتصورات المعلمين حول عوامل المناخ: دراسة في تسع مدارس ثانوية في المناطق الحضرية". بحثت الدراسة الفروق في مستويات المتغيرات المتصلة بعوامل المناخ المدرسي بين مدرسي المواد التالية (العلوم الاجتماعية، العلوم الطبيعية، الفن والموسيقا، والتربية البدنية)، وقد شملت العينة (381) معلماً ومعلمة في مدينتي أفيون وأواذك في تركيا. أظهرت النتائج أن جميع المعلمين أجمعوا على سيادة

المناخ المفتوح وأهم العوامل المرتبطة به كانت: التزام الفريق، الوضوح التنظيمي، العلاقات الإنسانية، الحكم الذاتي، الدعم، المخاطرة والمكافآت.

• **دراسة (الحميدي، 2008) بعنوان "طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية بمملكة البحرين وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين".** هدفت الدراسة إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية بمملكة البحرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات هذه المرحلة. أظهر النتائج أعلى مستويات الرضا الوظيفي ارتبطت بالأبعاد التالية: البيئة الفيزيائية، العلاقات الإنسانية، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر بالرضا الوظيفي لدى المعلمين أكثر من المعلمين.

• **دراسة (اسماعيل، 2009) بعنوان " دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام تصور مقترح".** هدفت الدراسة إلى رصد واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام والكشف عن علاقته بعملية التغيير بهدف وضع تصور مقترح لتعديل دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير في هذه المدارس، أظهرت النتائج أن إدارة التغيير تعتمد على وجود مناخ تنظيمي ملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة وتطبيقها ومتابعة تنفيذها.

• **دراسة ستيفن وآخرون (Stephen, 2009) بعنوان " المناخ التنظيمي، والمناخ النفسي، والرضا الوظيفي، مناخ القيادة الداعمة".** هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، تم إجراء مسح بريطاني واسع حيث شملت العينة (19933) موظف من مؤسسات مختلفة، وأظهرت النتائج إن نوع المناخ السائد، وقوة المناخ، والموقع النسبي للفرد في المؤسسة ارتبطت بشكل كبير وقوي بالرضا الوظيفي عندما تم تقييم المتغيرات الثلاثة معاً، إلا إن الموقع النسبي للفرد ونوعية المناخ أظهرت ارتباطاً قوياً بالرضا الوظيفي لعاملين.

• **دراسة سميث (Smith, 2009) بعنوان " المناخ المدرسي والتزام المعلمين".** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلمين، وركزت على المدارس الابتدائية في شمال شرق ولاية ألاباما أربعة وثلاثون مدرسة ابتدائية ضمت (522) من المعلمين. أظهرت النتائج ارتباطاً واضحاً بين التزام المعلمين والمناخ المدرسي، وأوضحت أهم العوامل التي أثرت في التزام العاملين كانت: الكفاءة المهنية، والزمالة.

• **دراسة (الهندي، 2011) بعنوان " واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات".** هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء. أظهرت النتائج أن أهم الخصائص الإيجابية التي يتصف بها المناخ المدرسي في مدارس العينة: الخصائص المتعلقة بالعلاقة بين الطلبة، العلاقات بين الطلبة والمعلمين، والعلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية، والعلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية. أما الخصائص السلبية للمناخ فتتمثل بوجود مشكلات مدرسية.

• **دراسة أدنيك (Adenike, 2011) بعنوان " المناخ التنظيمي كمنبئ بالرضا الوظيفي".** هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين الأكاديميين في إحدى الجامعات النيجيرية الخاصة. حيث شملت عينة البحث (384) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين متغيري الدراسة، كما قدمت الدراسة تبصراً في العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

• **دراسة أدوغان (Adeogun, A, 2011) بعنوان " أثر المناخ المدرسي في تحصيل التلاميذ وإنتاجية المعلمين بغرض التنمية المستدامة".** هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين المناخ التنظيمي وتحصيل التلاميذ

وإنتاجية المعلمين من أجل التنمية المستدامة، شملت العينة (150) مستجيباً من معلمين ومدراء وطلاب، اختيروا عشوائياً من عشر مدارس ثانوية في ولاية لاوس في نيجيريا. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ المدرسي وأداء التلاميذ وإنتاجية المعلمين.

• دراسة بول (Pual caldarella,2011) بعنوان " أثر دعم السلوك الإيجابي في مناخ المدارس الإعدادية وتحصيل التلاميذ". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر دعم السلوك المدرسي الإيجابي في المناخ المدرسي ونتائج تحصيل الطلبة، في اثنتين من المدارس المتوسطة في الجزء الغربي من الولايات المتحدة، وتشير النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين السلوك الإيجابي وتحسين المناخ المدرسي، كما أظهرت النتائج الأثر الإيجابي للمناخ المدرسي على نتائج التلاميذ من حيث (درجات الاختبار، مستويات القراءة والكتابة، والتكيف المدرسي).

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس في مراحل التعليم المختلفة، شكل المعلمون جانباً أساسياً في هذه الدراسات لاسيما تأثير المناخ في الرضا الوظيفي للمعلمين، والتزامهم، وكذلك أدائهم الوظيفي. وغالباً تم تحديد المناخ السائد في المدرسة من وجهة نظر المعلمين، بعض الدراسات ركزت على تأثير المناخ على إدارة التغيير والقيادة الداعمة، استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض مضامينها في وضع أسسها النظرية وإعداد أدواتها وإجراءاتها. وتعدّ هذه الدراسة جديدة من نوعها، حيث درست أثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما المناخ التنظيمي السائد في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين؟

لإظهار الدرجة الكلية لمحاوَر المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي كما يراها المعلمون، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول (4). ومن قراءته يتبين أن متوسط الدرجة الكلية بلغ (3.21)، وهو يعدّ ذا درجة متوسطة، ووزن نسبي (64.28%). وأتى محور الاتصال والتواصل في المرتبة الأولى بدرجة المتوسطة ويمتوسط حسابي (3.42)، ووزن نسبي (68.48%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاوَر الباقية بين (2.97)، و(3.33)، ووزن نسبي تراوح بين (59.45%) و(66.6%)، وتقع هذه النسب ضمن الدرجة المتوسطة.

جدول (4): إجابات عينة البحث من المعلمين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في

مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الوزن النسبي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	2.97	0.73	59.45	5	متوسط
المحور الثاني: الاتصال والتواصل	3.42	0.6	68.48	1	متوسط
المحور الثالث: صناعة القرار	3.26	0.55	65.27	3	متوسط
المحور الرابع: التعاون	3.09	0.63	61.8	4	متوسط

متوسط	2	66.6	0.64	3.33	المحور الخامس: حوافز العمل
متوسط		64.28	0.16	3.21	محاور المناخ التنظيمي ككل

■ **المحور الأول: الهيكل التنظيمي:** يبين الجدول (5) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وأنت عبارة (يحتفظ المدير بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل معلم) في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.97)، ويوزن نسبي (79.4%)، وحصلت عبارات هذا المحور على الدرجة الوسطى، باستثناء العبارتين رقم (2،5) إذ حصلت هاتين العبارتين على درجة منخفضة.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
1.	تضع الإدارة أهدافاً واضحة قابلة للقياس والتطبيق	3.49	1.01	69.8	3	متوسط
2.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل	2.12	0.94	42.4	7	منخفض
3.	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2.78	0.95	55.6	6	متوسط
4.	يشجع المدير المعلمين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم	3.56	1.01	71.2	2	متوسط
5.	تتناسب مسؤولية كل معلم مع مقدار السلطة الممنوح له	1.79	0.63	35.8	8	منخفض
6.	يعتمد المدير النقد البناء.	3.01	0.64	60.2	5	متوسط
7.	يعتمد المدير مبدأ الرقابة الذاتية	3.06	0.60	61.2	4	متوسط
8.	يحتفظ المدير بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل معلم	3.97	0.76	79.4	1	مرتفع

■ **المحور الثاني: الاتصال والتواصل:** يبين الجدول (6) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف الاتصال والتواصل في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وأنت عبارة (تتوافر في عملية الاتصال انسيابية المعلومات من المدير إلى المعلمين وبالعكس) في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.13)، ويوزن نسبي (82.6%)، كما حصلت العبارتان رقم (12، 16) على درجة مرتفعة، حصلت باقي عبارات هذا المحور على الدرجة الوسطى.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول الاتصال والتواصل في مدارس التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
9.	يستخدم الإنترنت في لاتصال بالمعلمين بأسرع وقت وبأقل تكلفة.	3.60	0.90	72	4	متوسط
10.	يقوم بزيارات صفية للمعلمين بغرض تقويم عملهم.	2.58	0.92	51.6	8	متوسط
11.	يشرف على سير العمل بشكل دوري.	3.27	1.23	65.4	5	متوسط
12.	يوجد تواصل مستمر بين المدير والمعلمين	3.83	0.72	76.6	3	مرتفع
13.	ينظم المدير اجتماعات ولقاءات هادفة للمعلمين	3.19	1.25	63.8	6	متوسط

14.	تتوافر في عملية الاتصال انسيابية المعلومات من المدير إلى المعلمين وبالعكس.	4.13	0.96	82.6	1	مرتفع
15.	يتداول المعلمون المعلومات فيما بينهم	2.79	0.82	55.8	7	متوسط
16.	يبذل المدير جهده لإزالة معوقات الاتصال	4	0.69	80	2	مرتفع

■ **المحور الثالث: صناعة القرار:** يبين الجدول (7) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف صناعة القرار في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، جاءت العبارة (يشرك المدير المعلمين باتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة) في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (4.13)، ووزن نسبي (82.6). وكذلك العبارتين (19، 20) حصلتا على درجة مرتفعة، فقط العبارة (18) حصلت على درجة وسطى.

جدول (7): إجابات عينة البحث حول صناعة القرار في مدارس التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
17.	يشرك المدير المعلمين باتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة	4.13	1.02	82.6	1	مرتفع
18.	يمنح المدير المعلمين قدرًا من الصلاحيات تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة	3.57	0.66	71.4	4	متوسط
19.	يتخذ المدير القرارات بناء على معلومات واضحة وكافية	3.84	0.77	76.8	2	مرتفع
20.	يعطي المدير للمعلمين الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤوليات عمله	3.78	0.73	75.6	3	مرتفع

■ **المحور الرابع: التعاون:** يبين الجدول (8) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف التعاون في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وقد حصلت العبارة (يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تعترض المدرسة) على المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي (4.13)، ووزن نسبي (82.6). وكذلك حصلت العبارة (27) على درجة مرتفعة، في حين حصلت بقية عبارات هذا المحور على درجة وسطى.

جدول (8): إجابات عينة البحث حول التعاون في مدارس التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
21.	يعنى المدير بمشاعر المعلمين.	3.52	1.32	70.4	5	متوسط
22.	يصغي المدير إلى المعلمين باهتمام.	3.64	1.02	72.8	3	متوسط
23.	يقدم المدير المساعدة الممكنة للمعلمين عند الحاجة.	2.97	0.82	59.4	9	متوسط
24.	يعامل جميع المعلمين بالعدل والمساواة.	3.31	1.21	66.2	6	متوسط
25.	يشترك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	2.55	0.78	51	11	متوسط
26.	تسود المدرسة الثقة والاحترام بين المعلمين والمدير.	3.60	0.90	72	4	متوسط
27.	يحفز المدير المعلمين على إنجاز واجباتهم وتحسين أدائهم.	4.06	1.06	81.2	2	مرتفع

متوسط	7	63.6	1.20	3.18	يقوم مدير بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المعلمين.	28.
متوسط	10	53.4	0.97	2.67	يحترم آراء المعلمين.	29.
متوسط	12	50.4	0.97	2.52	يشارك مع المعلمين في عملية اتخاذ القرار.	30.
متوسط	8	60.2	0.57	3.01	يحرص المدير على العمل بروح الفريق.	31.
مرتفع	1	82.6	0.76	4.13	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تعترض المدرسة.	32.

■ **المحور الخامس: حوافز العمل:** يبين الجدول (9) النتائج التي تم التوصل إليها حيث تصف حوافز العمل في مدارس التعليم الأساسي، إذ حصلت العبارة (يحرص المدير على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل المدرسي) على المرتبة الأولى، بدرجة مترفعة، ومتوسط حسابي (4.06)، ووزن نسبي (81.2%)، وحصلت بقية عبارات هذا المحور على الدرجة الوسطى.

جدول (9): إجابات عينة البحث حول حوافز العمل في مدارس التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال التوافر	درجة
33.	يستخدم المدير الحوافز المادية لتشجيع المعلمين.	2.64	0.97	52.8	5	متوسط
34.	يستخدم المدير الحوافز المعنوية لتشجيع المعلمين.	2.54	0.79	50.8	6	متوسط
35.	يحرص المدير على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل المدرسي	4.06	1.06	81.2	1	مرتفع
36.	يمنح المدير العلاوات والمكافآت للمعلمين على أساس الجدارة والكفاءة	3.67	1.05	73.4	2	متوسط
37.	يستخدم المدير أسلوب المكافأة والتعزيز بدلاً من العقوبة والتهديد	2.95	0.97	59	3	متوسط
38.	يقيم المدير أداء المعلمين بناء على أسس موضوعية.	2.68	0.79	53.6	4	متوسط

تدل النتائج السابقة على أن المناخ السائد في معظم مدارس العينة هو مناخ منفتح إيجابي بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارات المدرسية تقدّر أهمية الموارد البشرية العاملة فيها، وتهتم بالجانب الإنساني من خلال إشراك العاملين في معظم العمليات التنظيمية (اتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعاون لإنجاز المهام). كما إنها تعزز وتقدر جهودهم من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

السؤال الثاني: ما نوع العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة

نظر المعلمين؟

يبين جدول (10) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، حصلت العبارة (10: يحفز المعلمين المجدين أمام جميع زملائهم) على المرتبة الأولى، بدرجة مترفعة، ومتوسط حسابي (4.35)، ووزن نسبي (87%). كما حصلت العبارات (2، 8، 11، 18، 24، 25، 27) على درجة مترفعة، وحصلت بقية العبارات على الدرجة الوسطى، ما عدا العبارتين (13، 22) فقد حصلتا على درجة منخفضة.

جدول (10): إجابات عينة البحث حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة التوافر
1.	يحل النزاعات بين العاملين بالعدل والمساواة	3.63	1.04	72.6	8	متوسط
2.	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين داخل المدرسة	4.19	1.05	83.8	3	مرتفع
3.	يقدم المشورة والنصح في الصعوبات التي تواجه المعلمين	3.06	0.95	61.2	17	متوسط
4.	يتجنب استخدام أسلوب التهديد والوعيد	3.17	0.96	63.4	15	متوسط
5.	يتبنى معايير واضحة لتقييم مستويات الأداء في المدرسة	3.18	1.20	63.6	14	متوسط
6.	يحرص على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي	2.51	0.87	50.2	22	متوسط
7.	يهتم بإيصال المعلومات والبيانات المتصلة بالعمل في الوقت المناسب.	3.09	0.71	61.8	16	متوسط
8.	يشجع الاتصال بين المعلمين لتبادل الآراء والخبرات والمعلومات	3.69	0.83	73.8	7	مرتفع
9.	يتابع المدير عمل المعلمين وتقدمهم باستمرار	3.27	1.25	65.4	13	متوسط
10.	يحفز المعلمين المجدّين، أمام جميع زملائهم.	4.35	0.98	87	1	مرتفع
11.	يوجه خطابات الشكر والثناء للمتميزين	4.11	0.97	82.2	5	مرتفع
12.	يمنح الحرية للمعلمين في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة	2.51	0.89	50.2	22	متوسط
13.	يتيح الفرصة للعمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية	2.02	0.87	40.4	23	منخفض
14.	يساعد المعلمين في اختيار الأنشطة اللاصفية مراعيًا اهتماماتهم	2.72	0.73	54.4	19	متوسط
15.	يفسح المجال للمعلمين لإبداء آرائهم وأفكارهم بحرية	3.55	0.67	71	10	متوسط
16.	يشرك المعلمين في صنع القرارات التي تخص عملهم وتنفيذها.	3.63	1.04	72.6	8	متوسط
17.	يوزع الأدوار والمهام على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم وقدراتهم.	2.65	0.89	53	20	متوسط
18.	يشرك المعلمين في طرح الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجهها المدرسة.	4.28	1.05	85.6	2	مرتفع
19.	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في تطوير المنهاج وتعديله	2.55	0.79	51	21	متوسط
20.	يشجع التعاون بين المعلمين وروح الفريق	3.39	0.93	67.8	12	متوسط
21.	يأخذ بآراء المعلمين في المواقف المختلفة	3.42	0.83	68.4	11	متوسط
22.	يحفز الابتكار والتجديد في الوسائل التعليمية وطرائق التدريس	2.02	0.87	40.4	23	منخفض

متوسط	10	71	0.67	3.55	يدعم فرص التطوير والنمو المهني عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية	.23
مرتفع	4	83	1.13	4.15	يدعم المناخ الإيجابي (الفيزيقي والنفسي) لإنجاح العمل التربوي	.24
مرتفع	6	82	1.17	4.10	يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلم	.25
متوسط	18	57.8	0.87	2.89	يساوي بين المعلمين في الحقوق والواجبات	.26
مرتفع	7	73.8	0.63	3.69	يقرب وجهات نظر المعلمين عند الاختلاف في مهام العمل.	.27
متوسط	9	72.2	0.60	3.61	يشجع العلاقات السلمية بين العاملين من خلال (برامج ترفيهية رياضية، اجتماعية، ثقافية.)	.28
متوسط	14	63.6	1.07	3.18	يشجع المبادرات الفردية والجماعية التي تصب في مصلحة العمل.	.29
متوسط	9	72.2	0.60	3.61	يطبق الاستفتاءات للكشف عن اتجاهات العاملين، ومواطن الشكوى وعدم الرضى عندهم.	.30
متوسط		66.51	0.63	3.33	المتوسط الحسابي والوزن النسبي للعلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الأساسي	

تدل النتائج السابقة على أن العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس العينة في معظمها إيجابية تعاونية. ويفسر ذلك بميل الإدارة المدرسية لتوفير العوامل التي تعزز وجود مثل هذه العلاقات بين العاملين، أبرزها (احترام حقوق الإنسان ومشاعره وإمكاناته، المشاركة والتعاون، العمل بروح الفريق، المساواة والعدل بين المعلمين...) وجود هذه العوامل يعطي المعلم شعوراً بالراحة والطمأنينة، وبالتالي يكون قادراً على إقامة جسور تواصل مع الإدارة ومع زملائه بشكل سليم وإيجابي.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وما درجة تأثير هذه العلاقة ودالاتها؟

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، حسب المتوسط الحسابي لإجابات عينة البحث عن كل استبانة، وحسب معامل الارتباط بيرسون على النحو المبين في الجدول (11). ومن خلال قراءته يتبين وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.314)، عند مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، فالمناخ التنظيمي كان له تأثير إيجابي في العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

جدول (11): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بحسب إجابات عينة البحث من المعلمين

الدلالة	قيمة مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المجال
دال **	0.000	0.314	86.9	124.2	328	المناخ التنظيمي
			7.04	99.75		العلاقات الإنسانية

** عند مستوى دلالة 0.05، 0.01.

لإقرار العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي استخدم تحليل التباين الأحادي لاختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (العلاقات الإنسانية)، على النحو المبين في الجدول (12). ومن معطياته يتبين وجود ارتفاع في قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (35.536) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.001) ودرجات حرية (1، 326) وبالبالغة (6.76). وبملاحظة أنّ قيمة الاحتمال (P=0.000)، وهو أصغر من (0.05) وبالتالي توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في المدرسة.

جدول (12): تحليل التباين للعلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1	1591.835	1591.835	35.536	0.000
الخطأ	326	14603.162	44.795		
الكلية	327	16194.997			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 326) = 6.76

ولمعرفة أثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية، استخدم تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية بحسب إجابات عينة البحث من المعلمين

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	60.488	6.597	0.314	9.169	0.000
المناخ التنظيمي	0.316	0.053		5.961	0.000

من قراءة الجدول (13) يظهر وجود أثر للمناخ التنظيمي في العلاقات الإنسانية، إذ بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.314)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (9.169)، ومستوى دلالتها (0.000)، وعند اختبار معنوية الميل يتبين أنّ قيمة مؤشر الاختبار (t) بالنسبة لـ (a) يساوي (5.961)، وقيمة الاحتمال (p) تساوي (0.000)، وهو أصغر من (0.05)، كما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.316)، وأن قيمة الثابت بلغت (60.488)، والخطأ المعياري له (6.19597) وبناءً عليه تكون العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية على

النحو المبين في المعادلة الآتية: $y = A + BX$ ، وذلك تكون العلاقة بين المتغيرين: العلاقات الإنسانية = المناخ التنظيمي في المدرسة $\times (0.316) + 60.488$

فالزيادة في قيمة المناخ التنظيمي في المدرسة يرافقها زيادة في قيمة العلاقات الإنسانية بنسبة (31.6%). ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن المناخ السائد في معظم مدارس التعليم الأساسي التي شملتها العينة يشتمل على معظم العوامل التي تعزز العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المعلمين، لا بل إن هذه العوامل هي إحدى أهم خصائص المناخ التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، نظام اتصالات مفتوح، الاحترام المتبادل بين المعلمين، التعامل مع المعلمين بالعدل والمساواة...).

وعند مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نجد أنها اتفقت مع كل من الدراسات التالية: (العتيبي، 2007)، و(الحميدي، 2008)، (الهندي، 2011)، و(باكر، 2003)، (غونباي، 2007). وتشكل النتائج السابقة إجابة عن سؤال البحث الثالث المتعلق بوجود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة بين معلمي مدارس التعليم الأساسي، وهذا ما أكد عليه الأدب النظري أيضاً، إذ إن المناخ التنظيمي يؤثر في البيئة الإنسانية للمنظمة، وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين فيها.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي وفق تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة)؟
الإجابة عن السؤال الرابع وفق متغير الجنس: للتحقق من صحة الفروق بين إجابات المعلمين وإجابات المعلمات، حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث من المعلمين حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير جنس المعلم عند (درجة الحرية = 326)

المحور	العينة فوق متغير جنس المعلم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	ذكر	أنثى					أعلى	أدنى	
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	126	202	23.79	2.44	0.073	0.942	-0.56	0.599	غيردال
	126	202	23.77	2.67					
المحور الثاني: الاتصال والتواصل	126	202	27.20	3.79	-0.769	0.442	-1.13	0.49	غيردال
	126	202	27.51	3.52					
المحور الثالث: صناعة القرار	126	202	15.43	1.64	0.896	0.371	-0.21	0.56	غيردال
	126	202	15.25	1.79					
المحور الرابع: التعاون	126	202	39.00	3.74	-0.639	0.523	-1.09	0.56	غيردال
	126	202	39.27	3.65					
المحور الخامس: حوافز العمل	126	202	18.60	2.12	0.352	0.725	-	0.595	غيردال
	126	202	18.50	2.34					
محاور المناخ التنظيمي ككل	126	202	124.02	6.97	0.373	0.709	-	1.265	غيردال
	126	202	124.31	7.00					

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (326) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (326) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58

من قراءة الجدول (14) يتبين عدم وجود فروق دالة بين الجنسين، فقد جاءت قيمة مستوى الدلالة $a = 0.05 < p$ ، وجاءت قيمة (t) المحسوبة، أقل من قيمتها الجدولية، بمستوى ثقة 95%، عند درجات حرية (326)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية. وعند مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة. وجد ن الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية، دراسة كل من (علي، 2005)، (المعشر، 2001)، و(الهندي، 2011)، (خصاونة وآخرون، 2009)، تدل النتائج أن المناخ السائد واضح ومفهوم لكلا الجنسين (ذكور، إناث) بدرجة متساوية.

الإجابة عن السؤال الرابع وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: للتحقق من صحة الفروق بين إجابات المعلمين حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد معلمين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا فما فوق)، استخدم تحليل التباين (ANOVA)، كما هو مبين في الجدول (15):

الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

محاو الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	223.802	3	74.601	12.355	0.000	دال عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1956.393	324	6.038			
	المجموع	2180.195	327				
المحور الثاني: الاتصال والتواصل	بين المجموعات	23.860	3	7.953	0.605	0.612	غير دال
	داخل المجموعات	4262.406	324	13.156			
	المجموع	4286.265	327				
المحور الثالث: صناعة القرار	بين المجموعات	9.924	3	3.308	1.106	0.347	غير دال
	داخل المجموعات	969.463	324	2.992			
	المجموع	979.387	327				
المحور الرابع: التعاون	بين المجموعات	126.100	3	42.033	3.165	0.025	دال عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	4303.010	324	13.281			
	المجموع	4429.110	327				
المحور الخامس: حوافز العمل	بين المجموعات	80.905	3	26.968	5.514	0.001	دال عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1584.580	324	4.891			
	المجموع	1665.485	327				
محاو المناخ التنظيمي ككل	بين المجموعات	1068.442	3	356.147	7.766	0.000	دال عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	14857.677	324	45.857			
	المجموع	15926.119	327				

قيمة F الجدولية عند درجة ت بحرية (3، 324) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65.

قيمة F الجدولية عند درجة ت بحرية (3، 324) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.88.

من قراءة الجدول (15) يتبين عدم وجود فروق دالة عند محوري (الاتصال والتواصل، صناعة القرار)، في حين وجدت فروق دالة لدى محور التعاون عند مستوى دلالة 0.05، كما وجدت فروق جوهريّة ودالة عند محوري (الهيكل التنظيمي، حوافز العمل)، وعلى مستوى محاور المناخ التنظيمي ككل عند مستوى دلالة 0.01 وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (LSD)، كما هو موضح في الجدول (16)، الذي يتبين منه أن الفروق جاءت بين حملة دبلوم تأهيل تربوي ومعهد إعداد معلمين لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي، وبين حملة دبلوم التأهيل التربوي والإجازة الجامعية لصالح حملة دبلوم تأهيل تربوي، وكذلك بين دبلوم دراسات عليا فما فوق ومعهد إعداد معلمين لصالح حملة دبلوم الدراسات العليا فما فوق وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. تدل النتائج التي تم التوصل إليها أن حملة دبلوم التأهيل التربوية ودبلوم الدراسات العليا من المعلمين كانوا أقدر من حملة الإجازة الجامعية ومعهد إعداد المعلمين في تجسيد المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

وتدل النتائج إلى أن المؤهل العلمي يسير جنباً إلى جنب مع الخبرة من حيث الأهمية، فكلما ارتفع المعلم مرتبة علمية ازدادت ثقافته وقدرته على تفسير الأمور، ولاسيما مناخ وبيئة المدرسة التي ينتمي إليها. وقد اتفقت مع الدراسة الحالية كل من دراسة (المعشر، 2001)، و(علي، 2005)، و(خصاونة وآخرون، 2009).

جدول (16): نتائج اختبار (LSD) للفروق في إجابات عينة البحث من المعلمين

حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحور	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-0.629	0.328	0.056	-1.27	0.02
		دبلوم تأهيل تربوي	-2.075*	0.358	0.000	-2.78	-1.37
		دراسات عليا فما فوق	-1.699*	0.573	0.003	-2.83	-0.57
	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	0.629	0.328	0.056	-0.02	1.27
		دبلوم تأهيل تربوي	-1.446*	0.358	0.000	-2.15	-0.74
		دراسات عليا فما فوق	-1.07	0.573	0.063	-2.20	0.06
المحور الرابع: التعاون	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد معلمين	2.075*	0.358	0.000	1.37	2.78
		إجازة جامعية	1.446*	0.358	0.000	0.74	2.15
		دراسات عليا فما فوق	0.376	0.591	0.525	-0.79	1.54
	دراسات عليا فما فوق	معهد إعداد معلمين	1.699*	0.573	0.003	0.57	2.83
		إجازة جامعية	1.070	0.573	0.063	-0.06	2.20
		دبلوم تأهيل تربوي	-0.376	0.591	0.525	-1.54	0.79
المحور الرابع: التعاون	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-0.455	0.486	0.350	-1.41	0.50
		دبلوم تأهيل تربوي	-1.111*	0.532	0.037	-2.16	-0.07
		دراسات عليا فما فوق	-2.283*	0.85	0.008	-3.96	-0.61
	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	0.455	0.486	0.350	-0.50	1.41
		دبلوم تأهيل تربوي	-0.656	0.531	0.217	-1.70	0.39
		دراسات عليا فما فوق	-1.828*	0.849	0.032	-3.50	-0.16

2.16	0.07	0.037	0.532	1.111*	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي	المحور الخامس: حوافز العمل
1.70	-0.39	0.217	0.531	0.656	إجازة جامعية		
0.55	-2.90	0.182	0.876	-1.172	دراسات عليا فما فوق		
3.96	0.61	0.008	0.85	2.283*	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا فما فوق	
3.50	0.16	0.032	0.849	1.828*	إجازة جامعية		
2.90	-0.55	0.182	0.876	1.172	دبلوم تأهيل تربوي		
0.26	-0.90	0.282	0.295	-0.318	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	
-0.31	-1.58	0.004	0.323	-0.944*	دبلوم تأهيل تربوي		
-0.72	-2.75	0.001	0.516	-1.738*	دراسات عليا فما فوق		
0.90	-0.26	0.282	0.295	0.318	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	
0.01	-1.26	0.053	0.322	-0.626	دبلوم تأهيل تربوي		
-0.41	-2.43	0.006	0.515	-1.420*	دراسات عليا فما فوق		
1.58	0.3	0.004	0.323	0.944*	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي	
1.26	-0.01	0.053	0.322	0.626	إجازة جامعية		
0.25	-1.84	0.137	0.532	-0.793	دراسات عليا فما فوق		
2.75	0.72	0.001	0.516	1.738*	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا فما فوق	
2.43	0.41	0.006	0.515	1.420*	إجازة جامعية		
1.84	-0.25	0.137	0.532	0.793	دبلوم تأهيل تربوي		
0.61	-2.94	0.198	0.903	-1.164	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	
-2.45	-6.33	0.000	0.988	-4.390*	دبلوم تأهيل تربوي		
-1	-7.21	0.010	1.579	-4.108*	دراسات عليا فما فوق		
2.94	-0.61	0.198	0.903	1.164	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	
-1.29	-5.16	0.001	0.986	-3.225*	دبلوم تأهيل تربوي		
0.16	-6.05	0.063	1.578	-2.944	دراسات عليا فما فوق		
6.33	2.4	0.000	0.988	4.390*	معهد إعداد معلمين	دبلوم تأهيل تربوي	
5.16	1.29	0.001	0.986	3.225*	إجازة جامعية		
3.48	-2.92	0.863	1.628	0.282	دراسات عليا فما فوق		
7.21	1.0	0.010	1.579	4.108*	معهد إعداد معلمين	دراسات عليا فما فوق	
6.05	-0.16	0.063	1.578	2.944	إجازة جامعية		
2.92	-3.48	0.863	1.628	-0.282	دبلوم تأهيل تربوي		

الإجابة عن السؤال الرابع وفق متغير عدد سنوات الخبرة: للتحقق من صحة الفروق بين إجابات المعلمين حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استخدم تحليل التباين (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (17):

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.782	2	.391	0.058	0.943	غير دال
	داخل المجموعات	2179.413	325	6.706			
	المجموع	2180.195	327				
المحور الثاني: الاتصال والتواصل	بين المجموعات	21.828	2	10.914	0.832	0.436	غير دال
	داخل المجموعات	4264.437	325	13.121			
	المجموع	4286.265	327				
المحور الثالث: صناعة القرار	بين المجموعات	3.283	2	1.641	0.547	0.579	غير دال
	داخل المجموعات	976.104	325	3.003			
	المجموع	979.387	327				
المحور الرابع: التعاون	بين المجموعات	147.418	2	73.709	5.595	0.004	دال عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	4281.692	325	13.174			
	المجموع	4429.110	327				
المحور الخامس: حوافز العمل	بين المجموعات	10.729	2	5.365	1.054	0.35	غير دال
	داخل المجموعات	1654.756	325	5.092			
	المجموع	1665.485	327				
محاور المناخ التنظيمي ككل	بين المجموعات	379.089	2	189.545	3.962	0.02	دال عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	15547.029	325	47.837			
	المجموع	15926.119	327				

قيمة F الجدولية عند درجة ت بحرية (2، 325) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04.

قيمة F الجدولية عند درجة ت بحرية (2، 325) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.71.

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث حول المحاور الثلاث الأولى تبعاً لمستوى الخبرة في التدريس عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، كما تبين وجود فروق جوهرية ودالة عند المحورين الرابع والخامس، وعلى مستوى المحاور ككل، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (18). الذي يتبين من خلال قراءته أن الفروق جاءت بين ذوي الخبرة من 5 وأقل من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات لصالح ذوي الخبرة من 5 وأقل من 10 سنوات، وكذلك بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، و 10 سنوات فأكثر لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، بدلالة المتوسطات الحسابية. تدل النتائج السابقة على أن المعلمين الذين

يتمتعون بسنوات خبرة أكثر كانوا أقدر من المعلمين الأقل خبرة والجدد في تحديد المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، وهذا يدل على أن للخبرة أهمية خاصة، إذ تزيد قدرة المعلم على فهم طبيعة الأمور وكيفية سير العمل في المدرسة، إضافةً لذلك يتطبع المعلم بخصائص وصفات المناخ الذي يسود المدرسة فيكون أكثر قدرة على تحديد طبيعته وصفاته. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع كل من الدراسات التالية بهذه النتيجة ومنها: دراسة (المعشر، 2001)، (اسماعيل، 2009)، و(خصاونة وآخرون، 2009).

جدول (18): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث من المعلمين حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%	
					أدنى قيمة	أعلى قيمة
المحور الرابع: التعاون	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-1.383*	0.473	-2.55	-0.22
		10 سنة فأكثر	-1.426*	0.507	-2.67	-0.18
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.383*	0.473	0.22	2.55
		10 سنة فأكثر	-0.043	0.503	-1.28	1.19
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	1.426*	0.507	0.18	2.67
		من 5 وأقل من 10 سنوات	0.043	0.503	-1.19	1.28
محاور المناخ التنظيمي ككل	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-1.916	0.901	-4.13	0.30
		10 سنة فأكثر	-2.542*	0.966	-4.92	-0.17
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.916	0.901	-0.30	4.13
		10 سنة فأكثر	-0.626	0.958	-2.98	1.73
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.542*	0.966	0.17	4.92
		من 5 وأقل من 10 سنوات	0.626	0.958	-1.73	2.98

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة)؟

الإجابة عن السؤال الخامس وفق متغير الجنس: للتحقق من صحة الفروق بين إجابات المعلمين وإجابات المعلمات، حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، كما هو موضح في الجدول الآتي (19)، ومن قراءته يتبين عدم وجود فروق دالة بين الجنسين، فقد جاءت قيمة مستوى الدلالة $\alpha = 0.05 < p$ ، وبلغت (T=1.113) المحسوبة، وهي أقل من (T=1.96) الجدولية، بمستوى ثقة 95%، عند درجات حرية (326)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية التي وضعت لذلك. وهذا يدل على أن كلا الجنسين (ذكور وإناث) قادر على إقامة علاقات إنسانية جيدة مع زملائه.

جدول (19): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث من المعلمين حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير جنس المعلم عند (درجة الحرية = 326)

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير جنس المعلم		المحور
	أعلى	أدنى					ذكر	أنثى	
غير دال	2.484	-0.69	0.266	1.113	7.23	100.33	126	202	العلاقات الإنسانية
					7.02	99.44			

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (326) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (326) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58

الإجابة عن السؤال الخامس وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: للتحقق من صحة الفروق بين إجابات المعلمين حول العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، استخدم تحليل التباين، وجاءت النتائج، كما هو مبين في الجدولين (20)، (21)، ويلاحظ منهما وجود فروق جوهرية ودالة في العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وجاءت قيمة (F = 83.161) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88)، عند درجات حرية (324، 3). وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم اختبار (Scheffe).

الجدول (20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	7181.573	3	2393.858	83.161	0.000	دال عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	9326.622	324	28.786			
	المجموع	16508.195	327				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (324، 3) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65.

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (324، 3) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.88.

جدول (21): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث من المعلمين

حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحور	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
العلاقات الإنسانية	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-7.431*	0.715	0.000	-8.84	-6.02
		دبلوم تأهيل تربوي	-7.306*	0.783	0.000	-8.85	-5.77
		دراسات عليا فما فوق	-17.386*	1.251	0.000	-19.85	-14.92
	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	7.431*	0.715	0.000	6.02	8.84
		دبلوم تأهيل تربوي	0.126	0.781	0.872	-1.41	1.66
		دراسات عليا فما فوق	-9.955*	1.25	0.000	-12.41	-7.5
دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد معلمين	7.306*	0.783	0.000	5.77	8.85	
	إجازة جامعية	-0.126	0.781	0.872	-1.66	1.41	

-7.54	-12.62	0.000	1.29	-10.081*	دراسات عليا فما فوق	دراسات عليا فما فوق
19.85	14.92	0.000	1.251	17.386*	معهد إعداد معلمين	
12.41	7.50	0.000	1.25	9.955*	إجازة جامعية	
12.62	7.54	0.000	1.29	10.081*	دبلوم تأهيل تربوي	

من قراءة الجدول (21) يتبين أن الفروق جاءت بين حملة الإجازة الجامعية ومعهد إعداد معلمين لصالح حملة الإجازة الجامعية، وبين حملة دبلوم تأهيل تربوي ومعهد إعداد معلمين لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي، وكذلك بين دبلوم دراسات عليا فما فوق وكل من (معهد إعداد معلمين والإجازة الجامعية ودبلوم تأهيل تربوي) لصالح حملة دبلوم الدراسات العليا فما فوق، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. تدل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية إلى أن المعلمين من حملة يمكن تفسير هذه النتيجة بأن حملة دبلوم التأهيل التربوي ودبلوم الدراسات العليا هم أكثر إطلاعاً على نظريات العلاقات الإنسانية ومدى أهميتها في بيئة العمل، مما يزيد من اهتمامهم في نقلها وتطبيقها في المدرسة التي يعملون فيها. وهذا ما أكدت عليه دراسة (علي، 2005)، ودراسة (غونباي، 2007)، بينما أظهرت دراسة (العتيبي، 2007) نتائج معاكسة فلم توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد العينة حول متغير المؤهل العلمي.

الإجابة عن السؤال الخامس وفق متغير عدد سنوات الخبرة: للتحقق من صحة الفروق بين إجابات المعلمين حول واقع العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استخدم تحليل التباين (ANOVA)، كما هو مبين في الجدول (22):

الجدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1781.696	2	890.848	19.660	0.000	غير دال
	داخل المجموعات	14726.499	325	45.312			
	المجموع	16508.195	327				

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe)، كما هو موضح في الجدول (23). الذي يتبين من خلال قراءته أن الفروق جاءت بين ذوي الخبرة من 5 وأقل من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات لصالح ذوي الخبرة من 5 وأقل من 10 سنوات، وكذلك بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، بدلالة المتوسطات الحسابية. تدل النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن المعلم الأكثر خبرة هو الأقدم، وهو الأقدم عمرياً ووظيفياً وعقلياً على استيعاب المعلمين الجدد ومد يد العون لهم ومساعدتهم على التأقلم والانسجام ضمن هذا المناخ الجديد.

جدول (23): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث من المعلمين

حول العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	(I)الخبرة	(J)الخبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة %95	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	-5.045*	0.876	0.000	-7.20	-2.89
		10 سنة فأكثر	-4.623*	0.940	0.000	-6.93	-2.31
	من 5 وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5.045*	0.876	0.000	2.89	7.20
		10 سنة فأكثر	0.422	0.933	0.903	-1.87	2.72
	10 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	4.623*	0.940	0.000	2.31	6.93
		من 5 وأقل من 10 سنوات	-0.422	0.933	0.903	-2.72	1.87

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على النتائج المستخلصة من البحث، قدمت المقترحات الآتي:

1. إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، بحيث تتناول عدداً من أبعاد المناخ الأخرى التي لم يتم تناولها في هذه الدراسة مثل: نمط القيادة، استخدام التكنولوجيا.
2. مساعدة الإدارة المدرسية على تخطي المعوقات التي تحول دون وجود مناخ تنظيمي إيجابي ومنفتح فيها، ولعل أبرز هذه المعوقات: التحيز أو التمييز بين المعلمين بغض النظر عن الكفاءة، التشدد في بعض الأحيان على تطبيق الأنظمة واللوائح، إغفال المشاركة والتعاون بين الإدارة و المعلمين في بعض القرارات التي تتعلق بمجال عملهم.
3. تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة وتفعيلها من خلال النشاطات التالية: تكليفهم بتنظيم الاحتفالات والرحلات والنشاطات المتنوعة، مما يدفعهم للتعاون والتنسيق لإنجاز المهام الموكلة إليهم، تكليف مجموعة من المعلمين بإعداد وسائل تعليمية معينة للمدرسة.

المراجع:

1. أحمد، أحمد إبراهيم- تحديث الإدارة التعليمية. مكتبة المعارف الحديثة - الإسكندرية، 2002، 457ص.
2. الحميدي، محمد فضل جاسم- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية بمملكة البحرين وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، البحرين، الجامعة الخليجية بمملكة البحرين، 2008، 262ص.
3. الرشدي، بشير- مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000م، 288ص.
4. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح - الإدارة التعليمية... مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر، 2006، 462 ص.
5. العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيب- المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، 167ص.
6. العميان، محمود سلمان -السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2002، 424ص.
7. القريوتي، محمد قاسم- السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات. دار الشروق للنشر والتوزيع- عمان، 2000، 345ص.

8. القريوتي، محمد قاسم- المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتته للبحوث والدراسات، م(9)، ع(5)، 1994، ص. ص 67-111.
9. المعشر، زياد يوسف- المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة دمشق، م(17)، 2001، ص. ص 299-327.
10. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد- المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007، 297ص.
11. المغربي، كامل محمد- السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم. ط2، عمان: دار الفكر، 1995، 259ص.
12. المومني، واصل جميل- الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار حامد، 2007، 298ص.
13. الهندي، صالح- واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، م(7)، ع(2)، 2001، ص. ص 105-123.
14. بني أحمد، محمد عوض- الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. عمان: دار حامد، 2007، 198ص.
15. حجي، أحمد اسماعيل- إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000، 343ص.
16. حمادات، محمد حسن محمد- السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. عمان: دار حامد، 2008، 287ص.
17. خصاونة، سامر، وآخرون- مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق، م(25)، ع (4+3)، 2009، ص. ص 495 - 529.
18. عطوي، جودت عزت- الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة، 2004، 332ص.
19. علي، جمال علي أحمد- المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير، عدن، 2005، 291ص.
20. فيليه، فاروق عبده و، عبد المجيد، السيد محمد- السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة، 2005، 392ص.
21. ADEOGUN, A & OLISAEMEKA BLESSING U- *Influence of school climate on students' achievement and teachers' productivity for sustainable development*. Un-chaina review, VOL8, NO4, 2011, p.p 552-557.
22. ADWNIC, ANTHONIA- *Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence form covenant university*. Business intelligence journal, Vol 4, NO1, 2011, p.p 151-165.
23. CHRISTOPHER, P. PARKER- *Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: ameta analytic review*. Journal of organizational behavior, VOL24, 2003, p.p 389-416.

24. GUNBAYI, ILHAN- *School climate and teachers' perceptions on climate factors: research into nine urban high schools*. The Turkish online journal of educational Technology, Vol 6, 2007, p.p 1303-6581.
25. K. BALAKRISHAN- *AN integration of organization climate research*, International Conference on Technology and Business management from 18-20/3/2013, p.p833-845.
26. KUNDU, KAUSHIK- *Development of the conceptual framework of organizational climate*. Vidyasagar university Journal of commerce, Vol12, 2007, p.p 100-108.
27. PAUL CALDARELLA –*The effects of school wide positive behavior support middle school climate and student outcomes*. Rmle online association middle level education, VOL35, NO4, 2011, P.P 140-154.
28. PUTTER, LARS –*Organizational climate and performance: the relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate*, Master Thesis, Delft, Delft university of Technology, 2010, p 66.
29. ROBBINS, STEPHEN P. & TIMOTHY A. JUDGE- *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 676.
30. SCHYNS, B And VELDHOVEN, M. And WOOD, S- *Organizational climate relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate*. Leadership and organization development Journal, Vol30, NO7, 2009, p.p 649-739.
31. SERGIOVANNI, THOMAS J.- *The principal ship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon, 1991, p228.
32. SMITH, LARRY DON- *School climate and teacher commitment*, Doctorate Dissertation, Tuscaloosa, The university of Alabama, 2009, p 72.
33. STRINGER, ROBERT- *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall, New Jersey, 2001, p308.