كلية التربية

قسم أصول التربية

تصور مقترح لتحسين المناخ التنظيمى بمدارس التعليم الابتدائي ببلدية مزدة دولة ليبيا

إعـــــــــداد

أ.د/ علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

وعميد كلية التربية النوعية سابقاً

كلية التربية– جامعة دمياط

أ.د/ وائل وفيق رضوان

استاذ أصول التربية

كلية التربية–جامعة دمياط

د/ توفيق على اسماعيل

أستاذ اصول التربية المتفرغ

كلية التربية– جامعة دمياط

صالحين علي إبراهيم بقص

باحث دكتوراه

كلية التربية / جامعة دمياط

2021م – هـ1443

المقدمة:

إن التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات، والحركية الدائمة لهذا العالم الذي يسير بخطى متسارعة، تفرض على المجتمعات إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتلبية رغباتها الحالية وطموحاتها المستقبلية حتى تضمن بقاءها واستمرارها. وباعتبار المؤسسة التعليمية أهم هذه الوسائل المحققة لتكيف المجتمع مع المتغيرات الراهنة، فإنها لا تستطيع القيام بهذه المهمة ما لم يكن لها اهتماما كبيرا بتوفير شروط البيئة التنظيمية للمدرسة ومحدداتها، وأهمها: المناخ التنظيمي، إذ يعتبر من مواضيع السلوك التنظيمي التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكونه أحد العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس الابتدائية في بلدية مزدة من وجهة نظر المعلمين . استخدمت الدراسة المـــنهج الوصـــفي فـــي وضع الاطار النظري.

The introduction:

The political, economic and social transformations that societies are witnessing, and the constant movement of this fast-paced world, require societies to find ways and means to meet their current desires and future ambitions in order to ensure their survival and continuity. And considering the educational institution the most important of these means achieved to adapt society to the current changes, it cannot carry out this task unless it has a great interest in providing the conditions and determinants of the school's organizational environment, the most important of which is: the organizational climate, as it is one of the topics of organizational behavior that receive great attention by researchers Because it is one of the factors that help the organization in achieving its goals. Objectives of the study :dimensions of the organizational climate prevailing among the principals of primary schools in the municipality of Mazda from the teachers' point of view. The study used the descriptive method in developing the theoretical framework

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي – المدرسة – مدير– التلاميذ– السلوك– الروح المعنوية.

الملخص:

إن التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات، والحركية الدائمة لهذا العالم الذي يسير بخطى متسارعة، تفرض على المجتمعات إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتلبية رغباتها الحالية وطموحاتها المستقبلية حتى تضمن بقاءها واستمرارها. وباعتبار المؤسسة التعليمية أهم هذه الوسائل المحققة لتكيف المجتمع مع المتغيرات الراهنة، فإنها لا تستطيع القيام بهذه المهمة ما لم يكن لها اهتماما كبيرا بتوفير شروط البيئة التنظيمية للمدرسة ومحدداتها، وأهمها: المناخ التنظيمي، إذ يعتبر من مواضيع السلوك التنظيمي التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكونه أحد العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويعرف على أنه: " يشير إلى طبيعة المهمات المستهدفة والمخطط لها، بموجب البناء التنظيمي للمدرسة، ولأنماط الإدارة المدرسية والصفية السائدة فيه، وإلى طبيعة الاتصالات وقيم العمل والعلاقات السائدة، والى مشاعر الأمن والرضا الوظيفي كما يشعر بها وبتأثيرها المدرسي بما يحقق تضامن وانتماء أفراد هذا المجتمع، وإثارة دافعيتهم كي يعملوا بتناغم وفاعلية لتحقيق المقاصد التربوية التي تسعى المدرسة الابتدائية إلى تحقيقيها".(العريبات، ٢٠٠٧، ٩٩) .

ويتعزز نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته بعدد من الأمور الضرورية في عمله كمسؤول أول عن سير وتسيير العمل في المدرسة ، تتمثل في توفير المناخ الايجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة والرضا عن عملهم ، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال وشروطه، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها ، وعلاج الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية ، والاهتمام بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ

والوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة ؛ باعتبار أن المدرسة عامل حيوي ومهم في اعداد التلاميذ ليكونوا أناس صالحين يعملون في خدمة أنفسهم وخدمة المجتمع .(هندي ٢٠١١:١٠٥) والقدرة على المتابعة والمثابرة للتمكن من تنفيذ الخطة الإجرائية المرسومة، ورصد ما يعوق سير التنفيذ وتخطّيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل، ثم القدرة على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.

ونظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لابد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية، وتوفر الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسمات الشخصية،فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح .ومما سبق يتضح أهمية دور مدير المدرسة في تفعيل المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية ، مما يتطلب عمل دراسة للوقوف علي دور مدير المدرسة الابتدائية في تفعيل المناخ التنظيمي. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة .

مشكلة الدراسة: تعد المدرسة الابتدائية واحدة من أهم المؤسسات التعليمية الموجودة في المجتمع الليبي، ومما تجدر الإشارة إليه أن للمدرسة "مناخا تنظيميا" يعبرعنها وعن ثقافتها، وهذا المناخ يتكون من سلسلة عناصر مرتبطة ببيئة العمل الداخلية، في المدرسة ، لذا كان لابد من تعرف أهم الجوانب المتصلة بعناصر المناخ التنظيمي ما يكشف في فهم واقع المناخ التنظيمي وذلك لأغرض تعزيز نقاط القوة ومعاجلة نقاط القصور. ولقد جاء االشعور بهذه المشكلة ، من خلال ملاحظة الميدان التعليمي، حيث لوحظ أن هذا الأمر قد يؤدي في حال الضعف تطبيقه إلى مشكلات عدة، من بينها دراسة الكندية ٢٠٠٩ التي توصلت إلى وجود ضعف بالمناخ التنظيمي بمدارس التعليم ما بعد الاساسي، كما أوصت دراسة الحرمي ٢٠٠٣ إلى ضرورة العناية بتوفير المناخ التنظيمي الجيد والمالئم في المدارس الثانوية بسلطنة عمان، كذلك

دراسة الهادي ٢٠٠٩ التي أوصت بضرورة دراسة المناخ المدرسي للتعرف على جو العمل وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة، و دراسة الراسي ٢٠١١ حيث جاءت دراسته بدرجة متوسطة عن واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم ما بعد االساسي، و دراسة المزامي ٢٠١٤ التي جاءت بدرجة متوسطة في تفعيل أبعاد المناخ المدرسي بمدارس التعليم االساسي.ظهرت وبشكل واضح مما ولد الرغبة لدراسة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، في مراقبة التعليم ببلدية مزدة.

خلال هذه الدراسة نسعى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١–ما أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية الليبية في بلدية مزدة (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين فيها؟

٢–ما مدى أهمية كلً من العوامل الآتية: (الثقة التنظيمية، والإبداع ونمط المكافأة والتدريب والتطوير والعلاقات الاجتماعية الجيدة واستثمارالتكنولوجيا الحديثة وتحديث القوانين والأنظمة) في توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم في المدارس الابتدائية الليبية ببلدية مزدة ؟

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس الابتدائية في بلدية مزدة من وجهة نظر المعلمين .

أهمية الدراسة : تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي يقوم به المناخ التنظيمي في المدرسة الابتدائية ، ومن خلال علاقته بالروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات التربوية وما تحققه من مشاركة فاعلة بين جميع العاملين في المدرسة. كما تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تكشف عن بعد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بمزدة.

حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية:المدارس الابتدائية ببلدية مزدة .

الحدود الزمانية: ٢٠٢٠/٢٠٢١.

الحدود البشرية: مدراء المدارس والمعلمين.

الحدود الموضوعية: سعت الدراسة إلى معرفة واقع المناخ المدرسي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المـــنهج الوصـــفي فـــي وضع الاطار النظري.

مصادر الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية في جمع المادة النظرية من الدراسات العربية والأجنبية في التعرف على تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية .

مصطلحات الدراسة:من أهم المصطلحات المستخدمة في البحث مايلي:

المناخ التنظيمي: أما "سوكول" وآخرين al et A. Sokol (٢١,٢٠١٥) فيعرفون المناخ التنظيمي المدرسي على أنه: "ما يختاره الأفراد العاملون في المؤسسة، وهو مفهوم يتحدد بواسطة العمليات التنظيمية والنفسية والتي بدورها تؤثر على الأداء العام والنتائج الجيدة للمدرسة".

المناخ التنظيمي : هي القيم والاتجاهات السائدة والمعايير والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشـــأن المنظمة التي يعملون فيها.

المدرسة الابتدائية : هي المؤسسة الاجتماعية المتخصصة في التربية والتعليم، والتابعة لـــوزارة التربية والتعليم في المدارس الليبية والتي تشتمل على الصفوف الثلاثة الأولى من مراحل التعليم الأساسي .

مخطط البحث: أولا- الإطار العام : (المقدمة ،المشكلة، الأهداف، الأهمية، منهج، مصادر، مصطلحات البحث).

ثانيا- الإطار النظري: (ماهية، مظاهر، خصائص، أنماط، مواصفات المناخ التنظيمي المدرسي).

ثالثا- التصور المقترح.

الإطار النظري:

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية يسهم بشكل كبير في نجاح أو اخفاق أي تغيير أو تطوير على مستوى كيفيات أداء العمل والعلاقات داخل المدرسة، لكونه المحدد للعلاقات الاجتماعية بين جميع المنتسبين للمؤسسة التعليمية، وسلوكاتهم وتصرفاتهم؛ كما أن وصول المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها بفعالية مرهون بمستوى توفر خصائص المناخ التنظيمي الإيجابي، ووعي إدارة المدرسة بأنماطه ومحدداته وأهميته.

1 – **ماهية المناخ التنظيمي المدرسي:** نتناول في هذا العنصر عرضا لماهية المناخ التنظيمي المدرسي من خلال عرض التعاريف التي أجمع عليها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي، خصوصا في الميدان التربوي، على اعتبار أن المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات تحتوي على كامل متطلبات التنظيم، وأهم الخصائص التي تميزه في المؤسسات التعليمية ومظاهر العلاقات التي يتجلى فيها.

١-١- **تعريف المناخ التنظيمي المدرسي:** لقد أورد "العميان" (٥٤,٢٠٠٥) تعريفا للمناخ التنظيمي بقوله: " إنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة."

ومن التعريف الذي أورده العميان للمناخ التنظيمي يمكن أن نورد تعاريف أخرى تخص المجال التربوي، فقد عرفه "هالبين" و "جروفت" (groft, halpin) على أنه: "المناخ للمنظمة كالشخصية للفرد، وذلك إن المناخ بالنسبة إلى المنظومة التعليمية يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس".(حجي، ٢٠٠٠ :٢٦٣) ، ويعرف كذلك بأنه: نوع المشاعر السائدة في المدرسة، والتي يمكن

من خلالها بناء اتجاهات وانفعالات وقيم وعلاقات اجتماعية بين الأفراد.(رمزي، ٢٠٠٣ :٢٦٤) . ومن حيث أن المناخ التنظيمي المدرسي هو أحد المكونات التنظيمية، فإن "ليتوين"(litwin) يعرفه بأنه: "مجموعة من الخصائص التي يمكن قياسها لبيئة العمل بناء على تصورات جماعية للأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة وهذه الخصائص قد أظهرت تأثيرها على سلوكهم".(بدران، ٢٠٠٤ .١٣٧). وحسب "العتيبي" فإن: "المناخ التنظيمي المدرسي هو الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبدوا للشخص العادي بان المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم التلاميذ، ولذلك فهي لا تختلف عن بعضها البعض، والحقيقة أن المدارس تختلف عن بعضها البعض، من حيث طابعها، وجوها الذي يميزها عن غيرها وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المؤسسة كالعاملين والمعلمين والتلاميذ والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة". (بن راشد، ٢٠١٦ :١٣). في حين نجد أن "بن دريدي" قد عرف المناخ التنظيمي المدرسي على أنه: " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للعمل في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول هذا العمل، وميز بثبات نسبي ويحدد درجة سلوكه وأدائه في هذه البيئة". (بن دريدي 2009: 28).

وحسب "كوهين" فإن المناخ التنظيمي المدرسي يشير لنوعية ونمط الحياة في المدرسة، ويقوم على الأشخاص الذين يملكون خبرة كافية في الحياة المدرسية، كما أن المناخ التنظيمي المدرسي قد يعكس المعايير والأهداف والقيم والعلاقات والممارسات التربوية والتعليمية، والتعلم والإدارة والهيكل التنظيمي المدرج في الحياة. (Jonathan Cohen et Al 2009:180,213)، أما "زقاوة" (٢٠١٤ :٥١) فيرى أنه:" يشمل العلاقات التفاعلية بين التلاميذ والأساتذة والإداريين من جهة والقيم المشتركة واتجاهات الموظفين من جهة أخرى"

من التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف المناخ التنظيمي المدرسي على أنه مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد

(أساتذة، إداريون، عمال وتلاميذ) داخل المؤسسة التعليمية، والمسهم بشكل كبير في نجاح أو اخفاق العملية التعليمية وأداء المدرسة بشكل عام.

1.2– مظاهر المناخ التنظيمي المدرسي: تتجلى مظاهر المناخ التنظيمي المدرسي من خلال العلاقات السائدة بين جميع أطراف العملية التربوية في المدارس الابتدائية، وقد ركز الباحث على المظاهر المتعلقة بالتلميذ على أساس اعتباره محور العملية التعليمية وهي كالتالي:

1–**علاقة التلميذ بالمعلم:** تعتبر العلاقة الإيجابية بين المعلم وطلبته من المكونات الرئيسية في أي نظام فعال للإدارة الصفية ويدرك المعلمون الفعالون أن الخطوة الأولى نحو تحقيق إدارة صفية فعالة تتمثل في بناء مناخ ايجابي داعم. إضافة إلى ذلك، تعتبر طبيعة العلاقة التي تربط المعلم بتلاميذه من العوامل المهمة التي تحدد مدى إشباع التلاميذ لحاجاتهم الشخصية داخل غرفة الصف، وكلنا نعرف أن التلاميذ يقضون ثلث ساعات استيقاظهم اليومي منذ سن السادسة وحتى الثامنة عشرة مع المعلمين، ولان المعلمين هم المسؤولون عن تقييم أداء التلاميذ وتحديد شكل الحياة في الغرفة الصفية فإنهم يمثلون شخصيات مهمة ذات تأثير مباشر على حياة التلاميذ ونموهم.(هارون، ٢٠٠٣. ٢٧٠).

2 –علاقة التلميذ بالإدارة المدرسية: يعرفها (علي ٢٠٠٢ :٢١) الإدارة المدرسية على أنها: "كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة, وهى بذلك تسعى إلى تنظيم المؤسسة التربوية وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء

3-علاقة التلميذ بزملائه: إن حياة أي تلميذ في غرفة الصف وإنتاجيته تتأثر بشكل مباشر بطبيعة العلاقات التي تربطه بباقي زملائه فمن غير الممكن لا عملياً ولا نظرياً، أن يعزل التلميذ نفسه عن تأثيرات علاقات الصداقة أو العداوة التي تربطه بزملائه وتسهم العلاقات الإيجابية التي تربط بين التلاميذ في تحسين اتجاهاتهم نحو وجودهم في الغرفة الصفية وتعلمهم فيها، فمساعدة المعلم لتلاميذه في تطوير علاقات

إيجابية تعمل على إشباع حاجاتهم للحب والانتماء وتعزز شعورهم بالتقبل والكفاءة من جهة أخرى.

وعند إهمال المؤسسات التعليمية لأهمية العلاقات الإيجابية بين التلاميذ والحرص على تكوينها، سيؤدي ذلك إلى ظهور مشكلات صفية، ومدرسية منها العنف المدرسي وضعف الانضباط ، مما يؤثر سلبا على تحصيلهم الدراسي، وهذا ما تؤكده دراسة "ايرساف" و"ريستا "(Ercef, M. D-Roostee ٢٠١٠:٧٢,٩٢) حول أثر المناخ التنظيمي المدرسي في الحد من ظاهرة العنف في المدارس الابتدائية في جمهورية التشيك، ومن خلال أسئلتهم للتلاميذ وأوليائهم والمعلمين ومديري المدارس الابتدائية، توصلا إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي في المدارس الابتدائية التشيكية متأثر بالمناخ الاجتماعي السائد في المجتمع التشيكي، ونتج عن ذلك عدم وجود مناخ مدرسي ملائم يساعد على الارتياح النفسي للتلاميذ ومعلميهم، وهذا يبعث على وجود الملل عند جميع أطراف العملية التعليمية في المدارس التشيكية.

4 -العلاقة بين المعلمين: إن المعلم الفعال هو الذي يحرص على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين وخاصة مع المعلمين لان ذلك يعني وجود مناخ صحي وسليم لسير العملية التعليمية ولكن لو نظرنا إلى واقع الأمر لوجدنا أن إقامة مثل هذه العلاقات ليس أمرا سهلا، ذلك أن المعلمين أفراد من هذا المجتمع الذي يعيشون فيه ويحملون معهم كل أفكاره وعاداته وتقاليده وكل التناقضات الموجودة داخل المجتمع.

1.3– خصائص المناخ التنظيمي المدرسي: يرى "الديحاني" أن المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي يتميز بعدد من الخصائص التي تسهم في تحديد معالم البيئة التنظيمية للمدرسة وهي كالتالي:

١– **الروح المعنوية العالية :** حيث إن من يتمتعون بالروح المعنوية العالية يتسمون بالتفاؤل ويكونون أكثر إنتاجية.

٢- **الاحترام:** ويعني نظرة التلاميذ إلى أنفسهم باعتبارهم أشخاصا لهم قدرهم، مؤمنين بأن لديهم أفكارا ومواهب و أن هذه الأفكار والمواهب ينصت إليها وتراعى وتكون محل اعتبار.

٣-**إتاحة فرص المساهمة في عمل المدرسة ونشاطها:** تتيح إدارة المدرسة لجميع الأفراد فرص المشاركة والمساهمة في نشاطاتها، إذ أن كلا منهم يبحث جاهداً عن الفرصة التي تتيح له أن يسهم بأفكاره ويكون على يقين من أن هذه الأفكار ستكون محل اعتبار. (الديحاني،٢٠١٣:٦٥).

٤-**الرعاية:** وللرعاية في المدرسة جوانب تمس المعلمين والتلاميذ وتتمثل بالنسبة للتلاميذ في أن يشعر كل تلميذ أن هناك شخصاً أو أشخاص اَخرين يهتمون به ويهتم بهم وبالنسبة للمعلمين أن يشعروا باهتمام مدير المدرسة بهم حتى لو اختلف معه بعضهم في الرأي وبالمثل وشعور مدير المدرسة أن المعلمين أو على الأقل معظمهم يفهمونه ويقدرون ما يتعرض له من ضغوط ويعملون على معاونته قدر استطاعتهم.

٥-**التماسك (التضامن):** وهذه الخاصية تقاس بشعور العضو إزاء المدرسة، حيث يتعين أن يشعر الأعضاء بأن المدرسة جزء من كيانهم، فهم يرغبون في البقاء فيها أطول مدة ممكنة وأن تتاح لهم الفرصة لممارسة تأثيرهم فيها بالتعاون مع الآخرين.

٦-**تجديد المدرسة:** فالمدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية عليها أن تقدم المشاريع التي تستهدف التطوير باستمرار كما يجب عليها أن تجدد نفسها ذاتياً بمعنى أن تنمو وتتغير وتتطور.

٧-**النمو الأكاديمي والاجتماعي المستمر:** فكل عضو في المدرسة يحتاج إلى أن ينمي مهاراته ومعلوماته واتجاهاته الأكاديمية الخاصة داخل نطاق المدرسة باعتبارهم أعضاء متعاونين في فريق. (المعايطة، ٢٠١٤ :٣٠٥,٣٤٨).

"تاييم" و"ساون" (٢٠١٤:١١٦) Saowanne, Tayim, فقد أجريا دراسة كان الغرض منها هو معرفة مستوى تأثير المناخ التنظيمي المدرسي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في تايلاند، حيث تم تطبيق استبيان لجمع المعلومات

حول الموضوع، على عينة متكونة من (٣٢٩) معلما؛ وبعد تحليل النتائج توصل الباحثان إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية التايلاندية "عال"، حيث حازت سمة المهنية على أعلى معدل في ترتيب سمات الرضا الوظيفي للمعلمين، في حين كانت سمة المسؤولية في أدنى الترتيب؛ كما أن هناك بعض عوامل المناخ التنظيمي المدرسي قد أثرت بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للمعلمين وهي: معيار الأداء، المسؤولية، الكفاءة، السعي نحو النجاح في العمل والقيادة.

٤-أنماط المناخ التنظيمي المدرسي: توجد عدة أنماط مختلفة لمناخ المدرسة وهي:

٤.١-المناخ المراقب: وهو المناخ الذي يخدم العمل أكثر مما يخدم الحاجات الاجتماعية للأعضاء، فهو يركز على أداء العمل وانجازه بالدرجة الأولى ولو على حساب إشباع حاجات العاملين، ذالك أن الاهتمام بالعمل وانجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين. (صولي، ٢٠١٤ :١٧).

٤.٢-مناخ الإدارة الذاتية: ويسود هذا المناخ الحرية شبه الكاملة التي يتمتع بها الأعضاء لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجتهم الاجتماعية، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

٤.٣-المناخ الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين الأعضاء، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد, ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه، لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل (الاهتمام بالمهمة). (حمدان،٢٠٠٧ :٤٠).

٤.٤-المناخ المفتوح: يسود المناخ المفتوح المدارس التي يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية حيث نجد المعلمين يعملون معا دون شكوى ويسود الاحترام داخل

المدرسة وهنا يسعى مدير المدرسة إلى تسهيل انجازهم للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيدات ويحفزهم على تحسين أدائهم وتتسم إدارة المدرسة بالمرونة في المعاملة مع التلاميذ وتقل الرقابة الصفية وتسعى إدارة المدرسة إلى إشباع حاجات العاملين ويزداد التزام كل عضو بإنجاز واجباته ووظيفته.(بدران وآخرين، ٢٠٠٤ :٨٢).

يتفق هذا مع نتائج دراسة "صولي" (٢٠١٤:١٢٤)التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والصحة النفسية لدى تلاميذ التعليم المتوسط والتعليم الثانوي, وذلك من خلال معرفة واقع كل من المناخ التنظيمي المدرسي والصحة النفسية بكل من متوسطات وثانويات ولاية ورقلة تم التوصول إلى أن نمط المناخ التنظيمي المدرسي السائد في مدارس التعليم المتوسط والثانوي مفتوح، وأن مستوى الصحة النفسية في مدارس التعليم المتوسط والثانوي مرتفع.

٤.٥-المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح حيث يتسم العمل بالروتينية ويظهر الأفراد العاملين التزاما بسيطا بالمهام والواجبات الوظيفية وتقل فرص إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة وينخفض مستوى أداء المدرسة ويقل مستوى رضا العاملين والمدير هنا غير قادر على الإدارة والتوجيه أو القيادة والتخطيط ويزداد الاهتمام بالرسميات والأمور الروتينية ويتولد نوع من الإحباط لدى العاملين وتزداد الشكوى من قبل كلا من المعلمين والإدارة تجاه بعضها البعض. (بدران وآخرين، ٢٠٠٤ :٨٣).

٤.٦-المناخ المألوف: يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ الروح الأسرية أو العائلية حيث تميزها العلاقات الاجتماعية والاهتمام بالحاجات الاجتماعية، ويفضل الاهتمام بالعمل والانجاز وتحقيق الأهداف، ويقل في هذه الظروف الدور التوجيهي لمدير المدرسة وهو لا يعقد الأمور بل يسيرها إلى حد كبير ويشعر الجميع بجو الأسرة وتكون النتيجة بروز قيادات جديدة وانخفاض الرضا عن الأداء وتحقيق الأهداف. (حجي، ٢٠٠٠ :٢٦٥).

نلاحظ أن لكل نمط من أنماط المناخ التنظيمي دور في رسم وتحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة التعليمية، مما يتوجب على إدارة المدرسة اختيار الأنسب منه والمساعد على تحيقيق الأهداف التربوية. يؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة "ألتنكورت" (Y.Altinkurt (٢٨٩,٢٩٧:٢٠١٤: التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والصمت التنظيمي لدى المعلمين عينة الدراسة, استخدم نوع البحوث المسحية لـــ (٣٩٧) معلما في المدارس الثانوية في كوتاهيا غرب تركيا, تم جمع البيانات باستخدام مقياس "المناخ التنظيمي في المدارس " ومقياس "الصمت التنظيمي" وبعد تحليل البيانات من خلال اختبارات (ت) والأنوفا وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج أن مستوى الانفتاح في تلك المدارس منخفض لدى المديرين وعال جدا لدى المعلمين.

يرى العريبات أن طبيعة المهام التي يتطلبها العمل ودرجة الحرص على التميز والإبداع والروح المعنوية السائدة بين العاملين ومستوى ونوعية العلاقات السائدة بينهم ومدى الشفافية والوضوح وتأكيد الانجاز ودعم جهود التدريب والتطوير وأسلوب المكافأة والعقاب ودرجة الأمن والمخاطرة وكفاءة ومرونة التنظيم وإشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية والنفسية كلها عوامل مسؤولة عن تحديد نوع ومستوى المناخ التنظيمي المدرسي والذي يرتبط ارتباطا عاليا بإنتاجية المدرسة وتحقيقها لأهدافها وأهداف العاملين فيها والمنتفعين من خدماتها.(العريبات، ٢٠٠٧: ١٠٢-١٠٣).

يتفق هذا مع ما توصل إليه "أنور" و"أنيس" (H.M.Anis ٥١,٥٨:, ٢٠١٤ & M.Anwar) في دراستهما التي هدفت إلى تطوير المناخ التنظيمي المدرسي لقياس العلاقات المهنية بين المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية بإسلام أباد, وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٤٣) معلما في المدارس الابتدائية, كانت دراسة الخاص السيكومترية للمقياس مرضية, و هو ما يؤهله إلى أن يكون صالحا لجمع معلومات واسعة عن مختلف جوانب المناخ التنظيمي المدرسي من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم والفاعلية الشاملة للمدراس الابتدائية بباكستان، وأظهرت النتائج

أيضا أن العلاقات المهنية بين المعلمين والمديرين كان يسودها التعاون, وهو ما يدل على وجود مناخ مدرسي إيجابي في المدارس الابتدائية محل الدراسة.

٥-مواصفات المناخ التنظيمي المدرسي الايجابي: على المؤسسات التعليمية أن تسعى إلى أن يكون مناخها التنظيمي متصفا بالإيجابية، حيث يستمد طبيعته من خصوصيات المدرسة، من أجل خلق جو ملائم للعمل التربوي والتحسين المستمر، ويكون ذلك عن طريق الإجراءات التالية:

١-أن يسود المدرسة جو من التعاون قائم على أن المعلمين وباقي العاملين موجودون لمساعدة التلاميذ ولإشباع حاجاتهم الشخصية والاكاديمية .

٢-توفر المدرسة قنوات اتصال بين المعلمين والتلاميذ وعلى المستويات وكذلك على قنوات اتصال فعالة بين المعلمين أنفسهم.

٣-تميز التعليمات المدرسية بالمنطقية وبأنها مرتبطة بحاجات المجتمع المدرسي بحيث يدركها التلاميذ والمعلمون على أنها تعليمات عادلة وملائمة.

٤ -تمتع المدرسة الفعالة بنظام رعاية يشعر فيه الجميع بالمساواة ولا تشعر فيه أي جماعة من الأفراد بأنهم مفضلون أو لديهم امتيازات أكثر من جماعة أخرى.

٥ -توفير تعليمات مدرسية واضحة ومنسقة وهذه التعليمات يجب ان تكون مفهومة ومعلنة للجميع والاهم أن التعليمات يجب أن تطبق بشكل منسق.

٦ -إيجاد نظام محدد في المدرسة ولجان عمل للتعامل مع التلاميذ الذين يظهرون مشكلات سلوكية متطرفة وتهدف هذه اللجان إلى مساعدة التلاميذ على تحسين سلوكهم ومساعدة المعلمين وتدريبهم على كيفية التعامل والتكيف مع مثل هؤلاء التلاميذ.

٧ -توفر المدرسة فرصا للتفاعل والتشاور الديمقراطي، وخاصة فيما يتعلق بالقضايا الأساسية، وأن من حق التلاميذ والمعلمين أن يعبروا عن وجهة نظرهم المتعلقة بنظام المدرسة، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار وجهة النظر هذه والاهتمام والمراجعة المستمرين. (هارون،٢٠٠٣ :٢٦٥).

يؤكد ذلك ما توصلت إليه "سمية" و"نجاح" (٨٥,١٢١:٢٠١٧)في دراستهما التي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمدينة دمشق، حيث توصلتا إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي في المدارس محل الدراسة قد حقق معايير المناخ الإيجابي بدرجة متوسطة، وعدم تأثير متغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على استجابات أفراد العينة.

أما "النجابي" (٤٣٧,٤٢٦:٢٠١٥) فترى أن أهمية المناخ التنظيمي تكمن في خلق بيئة مناسبة للعمل في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال الأفعال الإجرائية التالية:

- "يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة)

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن ان تؤثر عن تطوير مناخ المنظمة وبالتالي قبل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة.

- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي في التدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري والناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل.

من خلال ما تم عرضه حول المناخ التنظيمي المدرسي، أنماطه محدداته، ونتائج الدراسات السابقة التي أكدت في مجملها على أهميته في المؤسسة التعليمية، يمكن تقديم عدد من الاقتراحات التي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي يساعد المدرسة على تحقيق الفاعلية في أدائها العام، وهي كالتالي:

اولاً – منطلقات التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الابتدائي في بلدية مزدة:

١–المراجعة الدقيقة للهياكل والاجراءات الحكومية، وتوزيع المهمات والمسؤليات، والصلاحيات وتطويرها، بما يضمن الفصل الواضح بين عملية اتخاذ القرارة، والحد من الهدر المالي والادراي .

٢–الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تدعم اهمية التطوير التنظيمي للمدارس، لمواجهة كثير من التحديات والمشكلات التي تعاني منها المدارس الابتدائية .

٣–اهتمام المدارس بالتطوير التنظيمي والبحث عن المداخل الادارية الحديثة التي تكفل ذلك، ومنها مدخل مجتمع المعرفة.

٤–الاتجاه نحو المرونة واعادة الهيكلة المستمر لتحقيق وخدمة الاولويات الوطنية، بما يوفر تسريع عملية وضع الاستراتيجيات تحسين كفاءة الاداء وتسريع الاجراءات وعملية اتخاذ القرار مع مواصلة التطوير الهيكلي حسب الاولويات .

ثانياً– اهداف التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الابتدائي في بلدية مزدة:

يهدف التصور إلي تقديم تطبيق عملي يسهم من خلال التطوير التنظيمي للمدارس الحكومية ، وتتمثل أهداف التصور فيما يلي:

١– اعتماد نمط المناخ التنظيمي المفتوح لأنه يتصف بالمرونة، ويسعى إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للتلاميذ والمعلمين، وهذا ما يجعلهم يؤدون واجباتهم دون رقابة.

٢– اهتمام إدارة المدرسة بجميع عناصر المناخ التنظيمي سواء بالهيكل التنظيمي أم بنمط الاتصال أو الثقافة التنظيمية أو نمط القيادة و كذلك عنصر تنمية الموارد البشرية كونهم يؤثرون في أداء العاملين و ولائهم وانتمائهم للمدرسة.

٣- فيما يرتبط ببعد الهيكل التنظيمي لا بد من قيام المسؤولين بتطوير الهياكل التنظيمية بشكل يساعد في سرعة إنجاز العمل، وكذلك تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية التي تواجهها.

٤- فيما يتصل ببعد الثقافة التنظيمية على المسؤولين المحافظة على شعار المدرسة كونه يعكس قيمها ، وكذلك الاستمرار في تطبيق أسلوب فرق العمل وتشجيع العمل التعاوني كونها من الأساليب الأكثر استخدامًا لأغراض تبادل الخبرات ووجهات النظر وكذلك لأغراض التنسيق وحل المشاكل المشتركة .

٥- فيما يتصل ببعد نمط القيادة فعلى المسؤولين الاستمرار في تقديم الدعم والمساندة للعاملين، وكذلك استخدام مبدأ التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعماله.

٦- الاستمرار في مواكبة التطورات من الناحية التكنولوجية في كافة الجوانب والمجالات ما يضمن وجود خدمات لجميع العاملين بشكل سريع ومتكافئ .

٧- العمل والحرص على إيجاد الثقة المستمرة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين و المسؤولين وذلك من خلال فتح آفاق وقنوات الأتصال و الالتقاء داخل المدرسة .

ثالثاً-متطلبات تنفيد التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الابتدائي:-

في ضوء مكونات التصور وأليات تنفيذه،يمكن وضع بعض المتطلبات لتنفيذ التصور ،علي النحو التالي:-

١-تعديل السياسات التعليمية والقوانين و اللوائح بصفة مستمر.

٢-قناعة ودعم وتأييد للقيادات العليا في التعليم ببلدية مزدة، للتطوير والتنظيم.

٣-تنويع مصادر تمويل المدارس بحيث لا تعتمد علي مصدر واحد(التمويل الحكومي)،وزيادة التعويل علي القطاع الخاص والاستثمار في المعرفة.

٤-اعتماد مدارس التعليم الايتدائي علي خطط استراتيجية (من عشر سنين الي خمسة عشر سنة)،تحتوي على رؤية ورسالة واهداف استراتيجية تعزز تطورها تنظيميا.

٥-تصميم خطط علمية استشرافية لتلبية الاحتياجات المعرفية المستقبلية المتجددة.

٦-توفير بنية تحتية قوية للانترنت في المدارس ،واستثمار التقنيات الحديثة، والوسائط الجديدة، وبرامج التعليم الالكتروني .

٧-تطوير الهياكل التنظيمية للمدارس من شكلها الحالي ،بما يتلاءم مع متطلبات العصر، تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لمنسوبي المدارس.

رابعا- آليات تنفيذ التصور المقترح:

١- تخصيص وحدة بمراقبة التربية والتعليم تهتم بالمناخ التنظيمي بالمدارس.

٢- تصاغ الخطة الإجرائية عن النصف سنة المقبل، تحتوي على الأنشطة التفصيلية، وترفع السيد مراقب عام التعليم أو رئيس الوحدة، لتوجيهها للمسئولين عن التنفيذ.

٣- يرفع تقرير سنوي من مدراء المدارس الابتدائية إلي مراقبة التعليم عن مدى التقدم في الخطة والمعوقات والمستجدات ومقترح تحديث الخطة.

خامسا –سبل التغلب على المعوقات المحتملة التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي للمدارس.

هناك عدد من السبل للتغلب على معوقات تنفيذ التصور منها الآتي :-

١-جمود السياسات واللوائح التعليمية الوظيفية، التي لا تتناسب مع متطلبات العصر.

٢-الهياكل التنظيمية الادراية للمدارس ،التي لا تسمح يتطوير .

٣-نقص المخصصات المالية التي تحتاجها برامج تحسين المناخ التنظيمي.

٤-الاجراءات البيروقراطية والمركزية الادارية،التي تعاني منها بعض الادرارت وخاصة مراقبة التعليم بالبلديات .

٥-تمركز الصلاحيات في الأنظمة الألكترونية بيد جهة واحده وعدم التدريج والتقسيم لها.

٦-التمسك بالهياكل التنظيمية الهرمية للخوف من المساءلة.

سادسا- سبل التغلب علي معوقات تنفيد التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الابتدائي ببلدية مزدة.

هناك عدد من السبل للتغلب علي معوقات تنفيد التصور ،منها الاتي:-

١- توفير البيئة المناسبة في مدارس التعليم الابتدائي ،التي تحفز التطوير ،من خلال نشر ثقافة تنظيمية ترسخ التحول نحو مجتمع المعرفة .

٢- انتقال الإدارة من الهيكل الهرمي الي الشبكات الافقية سريعة التفاعل اضافة الي إصلاحات هيكلية جدرية.

٣- توفير البيئة التقنية الحديثة ،والاستمرار في تحديثها ،وتلبيتها للمتطلبات، واستجابتها للمتغيرات، وتوفير شبكه اتصال فائقة السرعة ومنخفضة التكاليف والتشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس في المدرسة علي تطوير مهاراتهم التقنية ،لتفعيل التعليم الالكتروني، وربط ذلك بالمزايا والاداء الوظيفي ،بما يتناسب مع المعدلات العالمية .

٤- الاهتمام بجودة التعليم فهو مشكلة الواقع والحل للوضع المأمول ,واعداد التلاميذ للحياة ،واستحداث مقرارات يتطلبها المجتمع في هذا العصر ، ويتطلبها سوق العمل.

٥- توزيع الصلاحيات في الانظمة الالكترونية والتدريج والتقسيم لها.

٦- تصميم المعايير لاختيار القيادات المدرسية.

٧- دعم مبدأ الشفافية والعدالة والنزاهة بالبيئة المدرسية.

المراجـــــع

١. صولي ،إيمان ،(٢٠١٤)،المناخ المدرسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى تلاميذ التعليم المتوسط والثانوي، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر.

٢. شبل ،بدران ،حسين سلامة عبد العظيم، المليجي رضا إبراهيم،(٢٠٠٤)،**الثقافة المدرسية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

٣. بن دريدي ،فوزي، (٢٠٠٩)، **المناخ المدرسي** (دراسة ميدانية)، الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.

٤. بن راشد المرورية، بدرية بنت ناصر، (٢٠١٦)، المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومن وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

٥. حجي ،أحمد إسماعيل، (٢٠٠٠)، **إدارة بيئة التعليم والتعلم** (النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.

٦. حمدان ،محمد، (٢٠٠٧)، **مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

٧. الديحاني ،علي فهد حراس، (٢٠١٣)، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

٨. رمزي، فتحي هارون، (٢٠٠٣)، **الإدارة الصفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .

٩. العريبات، بشير محمد، (٢٠٠٧)، **إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

١٠. العمايرة ،محمد حسن، (٢٠١٠)، **المشكلات الصفية والسلوكية والتعليمية، الأكاديمية (مظاهرها، أسبابها، علاجها)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان.

١١. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.

١٢. الفرج، وجيه، (٢٠٠٩)، **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان.

١٣. المعايطة، عبد العزيز عطا الله، (٢٠١٤)، دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين و المعلمين في محافظتي عمان و الزرقاء، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، عمان، ع ٢٥.

١٤. منصور، سمية ومحرز نجاح، (٢٠١٧)، واقع المناخ التنظيمي المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء معايير المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي الداعم لتربية المواطنة، **مجلة جامعة البعث**، سوريا.

١٥. النجابي، أحلام حميد نعمة، (٢٠١٥) ،مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، جامعة بابل، العراق،ع ٢٢ .

١٦. هندي ،صالح ذياب، (٢٠١١)، واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**،ع٧، ج٢ .

١٨.علي، محمد الطاهر، (٢٠٠٢) ،**الإدارة المدرسية (ابتدائيات، إكماليات، ثانويات)**، دار العلم والمعرفة للنشر والتوزيع ،الجزائر.

١٩. Altinkurt Yahya , (2014), The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors, Anthropologist, vol. 18 ,No2.

ervant Leadership . Black, G. L. (2010). Correlational Analys٠2
Catholic Education, vol. 13 , و٠٠٠.Journal of and School Climate No 4.

. Jonathan Cohen, Elizabeth M. Mccabe, Nicholas ١2

. Magdalena Kohout-Diaz, Ercef, (2010), Un Facteur ٢2
Déterminant Du Climat A L'école Elémentaire Tchèque, La Sélection Scolaire Précoce,

.١International Journal Of Violence And School , vol. 1

. Momna Anwar and Muhammad Anis-ul-Haque ,(2014), ٣2
Development of School Climate Scale (SCS): Measuring Primary School Teachers' Perceptions in Islamabad, Pakistan, FWU Journal of Social Sciences, vol. 8,No2.

. Saowanee Treputtharata, Tayiam Sompon, (2014), School ٢٤
Climate affecting Job Satisfaction of Teachers in Primary Education ,Khon Kaen ,Thailand, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 116.

. Sokol Aneta, Gozdeka Agnieszka, Figurska Irena and ٢٥
Blaskova Martina, (2015), Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.182.