

تطوير المناخ التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة

بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مقدم من

محمد عبد المنطلب ابراهيم أبو أحمد

إشراف

الأستاذ الدكتور

منى محمد السيد الحرون
أستاذ أصول التربية المساعد
وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد
أستاذ أصول التربية المتفرغ
وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقاً
كلية التربية جامعة المنصورة

أولاً : مقدمة الدراسة.

يعتبر الجو المدرسي الهادف والملائم، من أهم الدوافع للإنجاز، فعندما يشعر المعلمون أن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم، يسودها أجواء المحبة والطمأنينة، وتأخذ بأيديهم نحو التقدم للأفضل، فإن ذلك سينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويزيد من انتمائهم للمدرسة، كذلك الحال بالنسبة للطلبة إذا ما شعروا بأن البيئة المدرسية بيئة محفزة لهم، توفر لهم سبل التعلم الفعال في ظل أجواء هادئة ومريحة، سيجعلهم أكثر إقبالاً على المدرسة، وأكثر دافعية للتعلم والإنجاز.

وبناءً عليه فقد حظيت عمليات التطوير في المؤسسات التربوية بجانب كبير من الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية، باعتبار التطوير إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها^(١).

فبدأت عمليات التطوير توتي أكلها وذلك بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسسي، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير، أيضاً تطبيق الإدارة التشاركية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعد من أهم مداخل التطوير.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، فإنه يقع على عاتق مدير المدرسة العبء الأكبر لتحسين المناخ التنظيمي السائد بمدرسته، بصفته القائد التربوي الذي يجب أن يسعى للوصول إلى إيجاد مناخ تربوي مناسب داخل المدرسة، يشعر المعلمون والطلبة في ظلهم بالطمأنينة والارتياح ويولد في نفوسهم الدافعية للإنجاز.

والسبيل الأمثل لإيجاد مناخ تعليمي يحفز الهمم داخل المدرسة، هو أن يستخدم المدير كل ما أوتي من حنكة قيادية، كي ينقل إلى المعلمين والطلاب الشعور بأهمية تعليماته، وما لها من إيجابية في تحسين وتطوير العمل، وأن يولد في نفوس كل أعضاء هيئة التدريس الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء أصليون في السعي الجاد، من أجل تحقيق طموحات المدرسة وتطلعاتها، وبالتالي فإن كلا منهم لن يدخر جهداً لكي تتحقق هذه الطموحات، ويصبح هناك التزام جماعي بذلك^(٢).

فالمدير الفعال يعمل بشكل مستمر لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، ومن خلال ما يقوم به من دور حيوي هام تجاه كل عناصر المنظومة المدرسية، من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وأبنية ومرافق وتجهيزات مدرسية، وأيضاً دور فاعل تجاه المجتمع المحلي، فتحسين دور مدير المدرسة تجاه عناصر المنظومة

١ - أحمد، إبراهيم أحمد. "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين". القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص ٩.
٢ - أبو عرب، فضل رباح. "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٣، ص ٤

المدرسية سيؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية أكثر إيجابية وفاعلية بحيث يشعر بها المعلمون والطلبة بأنهم يعملون ضمن أجواء طيبة ومريحة تشعرهم بالطمأنينة والدافعية نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه^(٣).

المدرسة نظام اجتماعي يعتبر الانسان العنصر الأساسي فيها يعبر عن حيويته وديناميته، والأفراد العاملين داخل المدرسة تربطهم سلسلة من العلاقات المتبادلة، ويؤكد الواقع أن التعليم الثانوي العام في مصر يعاني من مشكلات عدة لم تجعل منه أداة فعالة في دفع عجلة التنمية على المستوى القومي، أو وسيلة لتحقيق طموح الأفراد وتطلعاتهم، فنظام التعليم في مصر بصورته الراهنة ليس قادراً على إرضاء المتطلبات التي يفرضها سوق العمل^(٤).

وقد استخدم معظم منظري التنظيم مصطلح المناخ التنظيمي لوصف وتحديد الشعور أو الجو المدرسي^(٥)، ويلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها وفي نجاحها إلى حد كبير، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة^(٦)، فالمؤسسة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل على الأمد البعيد، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة^(٧).

ولقد تناولت دراسات عديدة المناخ التنظيمي من نواحي متعددة منها، دراسة (العمرى، والطعاني، ٢٠١٣)^(٨) التي هدفت إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة التابعة لمحافظة إربد، بنما هدفت دراسة (أبو حجيبة، والحراشنة، ٢٠١٣)^(٩) إلى التعرف إلى أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، في حين هدفت

٣ - رباح، سامي عوض الله جاد الله. "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم و سبل تطويره" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠٠٨، ص ٤.

٤ - جاد، كامل. "التعليم الثانوي العام في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين". القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ص ١٠٨-١٠٩.

٥ - حجي، أحمد إسماعيل. "إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة". ط ٢. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١، ص ٢٥٦.

٦ - همشري، عمر أحمد. "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة دراسات: العلوم التربوية، مجلد (٢٦)، العدد (١)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (١٨٧-٢٠١)، ١٩٩٩، ص ١٨٧.

٧ - فلييه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٥، ص ٢٩٤.

٨ - العمرى، حيدر محمد بركات، الطعاني، شيرين صايل. "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد". مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر مج ٢٤، ع ٩٦ (٢٠١٣): ١١١ - ١٣٦.

٩ - أبو حجيبة، بكر علي. الحراشنة، محمد عبود. "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين". دراسات - العلوم التربوية - الأردن مج ٤٠، (٢٠١٣): ١٤٠٧ - ١٤٢٩

دراسة (الكيلاني، ومقابله، ٢٠١٤)^(١٠) إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمهم، وكذلك هدفت دراسة (الطويرقي، ٢٠١٤)^(١١) إلى التعرف على درجة صراع الدور بين معلمي المرحلة الثانوية ودرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وهدفت أيضا دراسة (السوايعر، ٢٠١٥)^(١٢) إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس، وكذلك دراسة (الجنابي، ٢٠١٥)^(١٣) هدفت إلى معرفة مجالات المناخ التنظيمي ودورها في التأثير الايجابي في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، وأخيراً هدفت دراسة (بنات، ٢٠١٦)^(١٤) الي التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم.

ولقد تناولت بعد الدراسات الحديثة المصرية المدارس الثانوية العامة من نواحي متعددة منها دراسة (محمد، ٢٠١١)^(١٥) حيث هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بما يتوافق مع مداخل القيادة الاستراتيجية، ودراسة (فرغلي، ٢٠١٤)^(١٦) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة التطوير ومداخل الإصلاح الإداري الحديثة، وأيضا دراسة (محمد، ٢٠١٤)^(١٧) التي هدفت إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق التسويق الداخلي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وكذلك دراسة (أحمد، ٢٠١٥)^(١٨) التي هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهه

١٠ - الكيلاني، لبنى تيسير زيد، مقابلة، عاطف يوسف. "دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلمهم في محافظة العاصمة عمان". دراسات - العلوم التربوية - الاردن مج ٤١، ع ١ (٢٠١٣): ٤٦ - ٦٠.

١١ - الطويرقي، حسين بن سعيد سعيد. "صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٤.

١٢ - السوايعر، منصور صالح عبد العزيز. "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس" رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، ٢٠١٥.

١٣ - الجنابي، أحلام حميد نعمه. مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد ٢٢، ابريل ٢٠١٥.

١٤ - بنات، عايدة سعيد ديب. "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٦.

١٥ - محمد، أشرف السعيد أحمد. "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد ٢، العدد ٧٥، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠١١.

١٦ - فرغلي، أسماء صلاح محمد. "إدارة التطوير في التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية والعالمية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي" رسالة دكتوراه. جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١٤.

١٧ - محمد، فايزة عبد العليم. "التسويق الداخلي للمدرسة الثانوية العامة في كل من روسيا الاتحادية و سلوفينيا و إمكانية الاستفادة منه في مصر: دراسة مقارنة". التربية - مصر مج ١٧، ع ٤٨ (٢٠١٤): ١٩١ - ٢٧١.

١٨ - أحمد، محمد جاد حسين. "واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته". مجلة الدراسات التربوية والنفسية مج ٩، ع ٢٤ (٢٠١٥): ٣٦٦ - ٣٨٤.

من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وبينما هدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥)^(١٩) إلى توضيح مفهوم المحاسبية التعليمية التي تعد أحد المقومات الأساسية لضمان تحقيق جودة العملية التعليمية، وأيضاً النتائج المترتبة على تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية في المدارس الثانوية العامة من خلال النتائج الإيجابية التي تعود على عمليات إدارة الموارد البشرية، في حين هدفت دراسة (محمد، ٢٠١٥)^(٢٠) إلى الوقوف على الممارسات الفعلية لمدخل المساءلة التربوية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وأخيراً دراسة (يوسف، ٢٠١٥)^(٢١) التي هدفت إلى توضيح كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري.

ثانياً : مشكلة الدراسة.

يستدعى تطوير التعليم الثانوي العام بمصر الوقوف على واقع التعليم الثانوي العام من حيث تحديد العناصر الأساسية لبنية التعليم الثانوي، ومن خلال العلاقة بين مكونات هذه العناصر كمحاولة لرفع الكفاءة الداخلية، والخارجية، والنوعية، وتحسينه، وتطويره انطلاقاً من جعل هذا الواقع إلى ما ينبغي عليه^(٢٢)، وفي جمهورية مصر العربية تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير الإدارات المدرسية، ويقتضي ذلك استحداث أساليب علمية لتطوير المناخ السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة أنواع المناخ الديمقراطي، أو الديكتاتوري، وقد تناولت بعض الدراسات المناخ التنظيمي في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد في مصر منها دراسة (علي، ٢٠١٤)^(٢٣)، ودراسة (عبدالعظيم، ٢٠١٣)^(٢٤)، ودراسة (متولي، ٢٠١٣)^(٢٥)، ودراسة

١٩ - عبد الرحمن، مها سعد. "المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر". مجلة البحث العلمي في التربية - مصر ١٦٤، ج ٥ (٢٠١٥): ١ - ٤٠.

٢٠ - محمد، سحر محمد أبو راضي. "تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية". مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر ٣٩٤، ج ٣ (٢٠١٥): ٢٥١ - ٣٦٠.

٢١ - يوسف، يحيى إسماعيل محمود. "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري". مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر س ٢، ٧٤ (٢٠١٥): ٢٨٥ - ٣٨٥.

٢٢ - عبد المنعم، نادية محمد. "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام"، المركز القومي للبحوث التربوية، والتنمية، القاهرة، ١٩٨٨م، ص ١٥.

٢٣ - علي، نادية أمين محمد. "دور المناخ التنظيمي للتدريب كوسيط تفاعلي في العلاقة بين العوامل الشخصية للمتدرب ونقل التدريب". مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج) - مصر مج ٢٨، ٢٤ (٢٠١٤): ٤٥١ - ٤٩٢.

٢٤ - عبد العظيم، حازم كمال الدين. "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة". في المؤتمر العلمي الدولي حول علوم الرياضة في قلب الربيع العربي - كلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط - مصر الغردقة: معهد علوم الرياضة جامعة ماجد بوج بوج بألمانيا. جامعة أسيوط كلية التربية الرياضية. الأكاديمية الألمانية للتبادل الثقافي. الاتحاد الرياضي المصري للجامعات، (٢٠١٣): ٩١١ - ٩٣٨.

٢٥ - متولي، حسن متولي. "أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية: دراسة ميدانية علي بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس - مصر مج ١٠، (٢٠١٣): ٥٣ - ٦٦.

(فراج، ٢٠١٢) (٢٦)، وإذا كانت جميع المنظمات الصناعية والتجارية تعمل جاهدةً لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي بداخلها، للوصول إلى أفضل أداء للمنظمة، فالأجدر بالمدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية يعول عليها المجتمع الكثير كونها المؤتمنة على أعز وأثمن ما يملكه المجتمع وهو الإنسان، أن تسعى لتحسين المناخ التنظيمي بداخلها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :-

س- كيف يمكن تطوير المناخ التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة ؟

ويقتضى الإجابة عن هذا التساؤل الإجابة عن التساؤلات التالية:-

س ١- ما الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي، وما خصائصه ؟

س ٢- ما أهمية المناخ التنظيمي، وما أنواعه ؟

س ٣- ما أبعاد المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ؟

ثالثاً : أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير المناخ التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة من خلال توضيح مفهوم المناخ التنظيمي، وخصائصه، وأهميته، وأنواعه، فضلاً عن التعرف علي أبعاد المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام.

رابعاً : أهمية الدراسة.

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :-

- يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة في التنظيمات الادارية بشكل عام، وفي مدارس التعليم الثانوي العام بشكل خاص.
- كثرة الدعوات من خلال المنظمات الدولية، والمؤتمرات والندوات العلمية التي تدعو الي تحسين المناخ في المنظمات الادارية وتطويرها في ضوء التوجهات والمداخل الادارية المعاصرة.
- تنقصي هذه الدراسة الواقع الحقيقي لمستوي المناخ التنظيمي في التعليم الثانوي من وجهة نظر العاملين بالمدارس ممن يشغلون مناصب ادارية أو تدريبية.
- تزود نتائج هذه الدراسة المسؤولين في ادارة التعليم بمؤشرات علمية للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس في المؤسسات التعليمية بغرض المراجعة والتطوير.

٢٦- فراج، أسامة محمود. "معوقات البحث العلمي في مرحلة ما بعد محو الأمية من وجهة نظر الباحثين في ضوء المناخ التنظيمي". آفاق جديدة في تعليم الكبار - مصر ع ١١ (٢٠١٢): ٩ - ٥٦.

- يؤمل أن يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية لاسيما في ضوء ندرة الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية.

- أنها قد تفتح المجال أمام الباحثين لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقتها بالمتغيرات التربوية كأحد عناصر العملية التعليمية ويستفيد من هذه الدراسة راسموا السياسة التعليمية في مصر.

خامساً: منهج الدراسة .

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي ويتم استخدام هذا المنهج نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة .

سادساً: الاطار النظري .

١- مفهوم التطوير (Development) : التطوير في الاصطلاح يعرف بأنه : التغيير التدريجي الذي يحدث في بيئة الكائنات الحية وسلوكها ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع، أو العلاقات، أو النظم، أو القيم السائدة فيه^(٢٧)، ويعرف التطوير على مستوى الإدارة بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية"^(٢٨).

ويمكن تعريف التطوير إجرائياً : بأنه عملية متكاملة تستهدف تغيير مخطط لجميع أبعاد المدرسة الثانوية العامة بغية زيادة فاعليتها، وتحسين جودتها مما يؤدي إلى زيادة اقبال الطلاب، وأولياء الأمور.

٢- مفهوم المناخ التنظيمي (Organizational climate)

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه.

فقد عرف (الطلاع ٢٠١٤) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة العناصر والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة الداخلية والمميزة لها، والتي تتميز بثبات نسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم، والتي يمكن إدراكها من خلال تفاعل الأفراد والجماعات على حد سواء مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل"^(٢٩).

٢٧ - مجمع اللغة العربية . "المعجم الوجيز" . القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٠ ، ص ٣٩٩ .
٢٨ - بدوى ، أحمد زكي . "معجم مصطلحات العلوم الإدارية" . القاهرة : دار الكتاب المصري ، ١٩٨٤ ، ص ٢٤ .
٢٩ - الطلاع ، سليمان أحمد . واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة ، مجلة جامعة الأزهر - غزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠١٤ ، المجلد ١٦ ، العدد ٢ : ٣١٣-٣٤٤ ، ص ٣٢٣

وكذلك عرف (الطويرقي ٢٠١٤) المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى^(٣٠).

في حين عرف (أبو حميدة ٢٠١٥) المناخ التنظيمي : بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تحكم وتوجه سلوك العاملين داخل المدرسة وهو ما يميز مدرسة عن مدرسة أخرى ، وأن المناخ التنظيمي لمدرسة ما يتخلف عن مناخ مدرسة أخرى ويعود ذلك إلى أسلوب المدير وما يمتلكه من مهارات تتعكس علي العاملين في تلك المدرسة^(٣١).

وعرف (عطية ٢٠١٧) المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مواصفات البيئة الداخلية للمنظمة والتي يلمسها أعضاء المنظمة وتؤثر علي سلوكهم^(٣٢).

يعرف المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة اجرائياً : مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تحكم وتوجه سلوك العاملين داخل المدرسة وهو ما يميز مدرسة عن مدرسة أخرى، ويساعد علي وضوح وعلانية القرارات والقوانين، مما يعكس سهولة وسلاسة عملية الاتصال بين العاملين داخل المدارس الثانوية ويمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

٣- خصائص المناخ التنظيمي.

يتفق (العبادي ٢٠١٥)^(٣٣) مع (المظفر ٢٠١٧)^(٣٤) في وجود خصائص للمناخ التنظيمي في المدارس وهي كالتالي :-

١- نتعامل مع عالم إدراكي، فالمناخ التنظيمي للمنظمة هو ما يراه العاملون فيها وفق مداركهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً^(٣٥)، ويتكون إدراك الفرد للمناخ وفق التفاعلات المتبادلة بينه وبين المنظمة، ويؤثر بشكل مباشر في سلوك ودوافع العاملين بها .

٣٠ - الطويرقي، حسين بن سعيد سعيد. "صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٤، ص ٣٦

٣١ - ابو حميده، فداء محمد نمر. "درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مدارسهم من لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٥، ص ٣٠

٣٢ - عطية، عبد الناصر عواد. "دور المناخ التنظيمي في تطوير أداء العاملين". الإدارة - مصر مج ٥٤، ٢٤ (٢٠١٧): ٣٦ - ٤١. ص ٣٨

٣٣ - العبادي، عائدة مناور. "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤتة، ٢٠١٥، ص ١٦

٣٤ - المظفر، منى كاظم عبد المهدي. "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧، ص ٢٣

٣٥ - عواد، ريم نصوح طاهر. "علاقة لقيادة التحولية في المدارس الحومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها" رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، كلية الدراسات العليا. ٢٠١٢، ص ٣٦

- ٢- للمناخ التنظيمي مرتكزان، إنساني يتمثل في نمط تفكير الأفراد (مداركهم) والممارسات الإدارية المختلفة، وتنظيمي يتعلق بالنظم والسياسات والإجراءات والقواعد واللوائح ونظام الاتصال ونظم الموارد البشرية.
- ٣- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي ترتبط أو تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة، كالإجراءات ونظم العمل التي تعمل في ضوئها المنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات^(٣٦).
- ٤- يتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة التي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها، ولكنه أكثر ديناميكية منها .
- ٥- يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات، مثل ممارسات الإدارة وفلسفتها، ووضوح الأهداف، والمشاركة الإبداع، والعمل الجماعي، والتغيير والتحسين، والهيكل التنظيمي، والثقة والاحترام، والمسؤولية والمساءلة، ودرجة الانفتاح في تبادل المعلومات وغيرها.
- ٦- يعمل المناخ التنظيمي كحلقة وصل تساهم في تحديد سلوك العاملين في المنظمة، وما يترتب عليه من التأثيرات المحتملة علي بعض العناصر الهامة في المنظمة مثل الدافعية الانتاجية، الفاعلية، الاداء التنظيمي بوجه عام^(٣٧).
- ٤- أهمية المناخ التنظيمي.

قد تحدث الكتاب عن أهمية المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية فقد ذكر (المعشر ٢٠٠١)^(٣٨) ويتفق معه (صادق، والمعضادي ٢٠٠١)^(٣٩) أن المناخ التنظيمي استحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر السلوكية الإدارية المتصلة بالعنصر البشري داخل المنظمة، وتأثيره الواضح على أعمال المنظمات فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها.

٣٦ - الشمراني، حامد محمد علي. "المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية مج ٥، ع ٢ (٢٠١١): ٤٧ - ٦٩. ص ٥١

٣٧ - خليفه، أحمد مصطفى السيد. "قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للمديرين الأكاديميين والمديرين غير الأكاديميين في جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة". أفاق جديدة للدراسات التجارية - مصر مج ١٠، ع ٢ (١٩٩٨): ٥٣ - ١١٩. ص ٥٥

٣٨ - 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 الإدارية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون (سوريا) مج ١٧، ع ١ (٢٠٠١): ٢٩٩ - ٣٣٩.

٣٩ - صادق، حصة محمد، و فاطمة يوسف المعضادي. "أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات". مجلة مركز البحوث التربوية - قطر س ١٠، ع ٢٠ (٢٠٠١): ٢٧ - ٥٩، ص ٢٨

ولا يمكن للمناخ التنظيمي أن يكون متميزاً بدون الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وفي هذا العصر الذي يهتم بقضايا الهندرة لا يميز بين أعضاء هيئة التدريس ذكوراً كانوا أم إناثاً، وذلك من خلال تحديد الأدوار الاجتماعية لهما بناءً علي منظومة المجتمع الثقافية والاجتماعية والسياسية^(٤٠).

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري، من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد هذا التأثير في وصف تأثير وتحدد العلاقات، والسلوك في مكان العمل^(٤١).

أما من ناحية أهمية المناخ التنظيمي بالمدارس وبين المديرين والعاملين فقد أكد (الزطمة ٢٠١٥)^(٤٢) علي أن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية تؤثر تأثيراً مباشراً في العديد من الأجزاء التنظيمية، وأن أي خلل يصيب أي جزء من أجزاء المدرسة يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها، وتوافر المناخ التنظيمي الجيد هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، فالمناخ التنظيمي عبارة عن نتاج لعملية التفاعل بين أفراد المؤسسة، ولذلك يجب أن يكون هذا التفاعل بشكل إيجابي من أجل تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي وبالتالي نجاح المؤسسة.

٥- أنواع المناخ التنظيمي

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، ويرجع ذلك إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي.

لقد كثرت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وعناصره وقد تعددت أيضاً أنواعه وتصنيفاته فبعض الكتاب يرون أن هناك مناخين أساسيين هما المناخ الإيجابي والمناخ السلبي.

١- المناخ المفتوح (Open Climate)

يتميز بأن أفرادهم يتمتعون بروح معنوية عالية ولا يشعر التدريسيين بالضجر من الأعمال الروتينية، ويعملون سوية دون ملل أو شكوى بل بألفة معتدلة، ويعمل المسؤول على تسهيل أعمالهم (إعاقه واطئة)،

^{٤٠} - الشрман، منيرة محمود، و عبد الفتاح صالح خليفات. "تصورات أعضاء الهيئة التدريسية الإناث في جامعتي مؤتة واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي". مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية -الاردن مج ٢٤، ع ٣ (٢٠٠٩): ١٠٥ - ١٣٤. ص ١٠٧

^{٤١} - عماد الدين، منى مؤتمن خليل، و سامي الخصاونة. "تصورات العاملين في وزارة التربية و التعليم / المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة" رسالة ماجستير. الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٨٥. ص ٣٠

^{٤٢} - الزطمة، زياد محمد عبد الله . واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر - غزة، كلية التربية، ٢٠١٥، ص ١٢

ويحقق المسؤول سيطرة عالية على المواقف، ويتم إشباع الحاجات الاجتماعية للتدريسيين مع الاهتمام بتحقيق العمل دون أن يطغى أحدهما على الآخر.

خصائص هذا المناخ هو التعاون والاحترام والانفتاح بين اعضاء هيئة التدريس انفسهم واطباء هيئة التدريس والادارة مدير المدرسة يستمع ويتقبل أفكار المعلمين، ويعطي المدير حرية القيام بالعمل بدون مراقبة مباشرة^(٤٣).

يتميز هذا المناخ بكونه أكثر ملائمة وفعالية للمنظمة ويتحرك باتجاه الأهداف المنشودة، يشعر هذا النمط المناخي العاملين بالتجانس والألفة وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، مما ينتج عنه الرضا عن العمل في هذه المنظمة، ويتيح هذا النوع من المناخ فرصاً للإبداع والابتكار، وبذل الأفراد ما بوسعهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية^(٤٤).

مما سبق يتضح أن هذا المناخ يتميز بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، السلوك الصادق من الجميع بالمدرسة، وفيه يعمل مدير المدرسة على تسهيل انجاز المعلمين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية مما يساعد على انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين بسهولة ويسر وبشكل ملائم دون أن يطغى أحدهما على الآخر.

٢- مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل (Autonomous Climate)

إن السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة للتدريسيين في تنفيذ أعمالهم، وميل قليل لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويسير العمل بانسيابية ويسر، وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية^(٤٥)، ويتمتع العاملون بروح معنوية عالية، ولكنها اقل من المناخ المفتوح، والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين^(٤٦).

٣- المناخ الموجه أو المسيطر عليه (Controlled Climate)

^{٤٣} - الحسين، محمد هزاع جاسم.. "العلاقة بين المناخ التنظيمي و كل من الرضا الوظيفي للمعلمين و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت" رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١٠ ص ٣٧

^{٤٤} - العبادي، عائدة مناور. "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". مؤتمراً للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية - الاردن مج ٣٢، ٥٤ (٢٠١٧): ١٧٧ - ٢٢٠ ص ١٨٥

^{٤٥} - لطفى، سناء محمد محمد، سهير على الجيار، و سوزان محمد المهدي. "المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية - مصر ع ١٥٤، ج ٢ (٢٠١٤): ٤٥٥ - ٥١٦ ص ٤٧٦

^{٤٦} - قرواني، خالد نظمي. "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات - فلسطين ع ٢٦ (٢٠١٢): ١١ - ٥٦ ص ٢٢

يشير إلى عمل الأفراد الجادين ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتبة وكثرة الأعمال الورقية^(٤٧)، وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين^(٤٨). لذا يري الباحث أن الشيء المميز لهذا المناخ هو الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب الحاجات الاجتماعية، وهذا ما يؤثر نوعا ما على درجة ارتفاع الروح المعنوية، وبالتالي ظهور بعض المعوقات في العمل بالرغم من أن كل أعضاء المنظمة يعملون بجهد، ومن ثم فليس هناك متسع من الوقت، فهو أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق، وكما يتميز بالتوجيه المباشر من قبل المدير الذي لا يسمح بالخروج عن القواعد، وبالتالي يصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، فهو لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه، وكل ما يهمه هو انجاز العمل.

٤- المناخ المألوف (Tamiliar Climate)

إن الخاصية الأساسية لهذا المناخ هي الألفة الشديدة بين المعلمين، ويوجه الاهتمام نحو إشباع الحاجات الاجتماعية لهم أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف المدرسة، كما أن المسؤول لا يمارس دوره في توجيه النشاط لهذا تظهر قيادات متعددة، كما انه لا يرهق التدريسيين بالأعمال الروتينية، ووجود علاقات انسانية قوية داخل المدرسة، ومدير المدرسة يكون مميز للعمل ويستخدم اللوائح والقوانين كموجهات لسلوك الافراد داخل المدرسة فقط^(٤٩).

وهو مرح ومعتدل، والروح المعنوية متوسطة في هذا المناخ رغم أن المعلمين فيه يشعرون بأنهم أفراد عائلة كبيرة وسعيدة، وذلك يعود لوجود أحساس داخلي عندهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال بصورة مرضية، لان المسؤول يخشى القيام بأي تغيير كي لا يوقع الفوضى في هذه العائلة السعيدة، وأخيراً يتصف المسؤول بعدم الموضوعية .

٥- المناخ الأبوي (Paternal Climate)

وهنا المسؤول يؤكد على السلطة ولا يرغب بظهور أي مبادرة قيادية بين المعلمين، ولا يحقق سلوكه أي إشباع لحاجات التدريسيين الاجتماعية، لذلك يشيع الانقسام بينهم ويتوزعون على جماعات صغيرة والمسؤول غير قادر على ضبطهم، وان جميع المبادرات تترك للمسؤول الذي يتخذ دور الأب، وانه يلجأ إلى

٤٧ - العبادي، عائدة مناوور. "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". مرجع سابق، ص ١٨٥
٤٨ - بني أحمد، أحمد محمد عوض. "الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس". مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان س ٦، ع ٤٠ (٢٠٠٨): ٦٤ - ٦٦، ص ٦٥
٤٩ - لطفى، سناء محمد محمد، سهير على الجبار، و سوزان محمد المهدي. مرجع سابق. ص ٤٧٦

الآخذ بالاعتبار آراء الآخرين إلا أن هذا الاعتبار هو نوع من المهدئات للقلق والتذمر بدلا من الاهتمام الحقيقي بهم .

يتميز هذا المناخ بأن أسلوب المدير لا يحقق التوجيه الكافي بالنسبة للمعلمين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كذلك لا يوجد ترابط بين المعلمين وعادة ما يكونون منقسمين إلى جماعات أو أحزاب والأفراد هنا لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين المبادرة للمدير الذي يأخذ دور الأب في المدرسة^(٥٠)، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع درجة التباعد والإعاقة والألفة وانخفاض الروح المعنوية^(٥١).

لذلك يلاحظ أن المسؤول موزع على الأعمال وكل المهمات في أن واحد، وأن الروح المعنوية هنا منخفضة، وكذلك إنجاز الأعمال، رغم التأكيد العالي عليها، وان التحرر عال في مقابل إعاقه وإطئة ومرح وألفة قليلة، وحث على العمل المعتدل.

٦- المناخ المغلق (Closed Climate)

عكس المفتوح وفيه يركز المدير على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج، وفي هذا النوع تنخفض الروح المعنوية لعدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل. يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع المعلمين بالمدرسة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، وهنا القائد غير قادر على توجيه نشاط أعضاء المنظمة نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية ولا بالروح المعنوية المنخفضة لدى المعلمين^(٥٢). يلاحظ الباحث أن هذه الأنماط الستة للمناخ التنظيمي للمدرسة تتدرج من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق، ويتبين أن أفضل هذه المناخات هو المناخ المفتوح، الذي يجب أن يسود المدارس، لتحقيق جو مدرسي سليم تتحقق في ظلّه الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية وتكون القرارات فيه واضحة وشفافة.

٥٠ - أحمد ، فاطمة عبد القادر. "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها." رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، كلية الدراسات العليا. ٢٠٠٨. ص ٤٩

٥١ - الخطيب، عمار صلاح. "درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧. ص ٢٦

٥٢ - الخطيب، عمار صلاح. المرجع السابق. ص ٢٦

٦- أبعاد المناخ التنظيمي

قد قام الكتاب والباحثين في الوطن العربي بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي فقد ذكر (فلية وعبد المجيد ٢٠٠٥)^(٥٣)، أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في (الهيكل التنظيمي - نظم الاتصال - اجراءات العمل - طرق صنع القرار - العلاقات الداخلية - نظام الحوافز - تكنولوجيا العمل - البيئة الخارجية) يري أيضاً (شافية ٢٠٠٩)^(٥٤) أن الأبعاد ثمانية هي (الهيكل التنظيمي - القيادة - الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات - طبيعة العمل - التكنولوجيا - مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) ويرى (محمد ٢٠١٦)^(٥٥) أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في ستة أبعاد (الهيكل التنظيمي - الاتصالات - المشاركة صنع القرار - اجراءات العمل - الحوافز - التدريب) ويمكن توضيح أبعاد المناخ بالشرح والتحليل كما يلي :-

١ - الهيكل التنظيمي . Organizational Structure

الهيكل التنظيمي يجب أن يتسم بعدم التعقيد من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، ويتيح للعاملين طرح الأفكار والتواصل الفعال رأسياً وأفقياً، والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة وأداء متميز. فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير علي تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والادارة وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المنظمة^(٥٦).

وتعتمد الهياكل التنظيمية الوظيفية على التخصص وتقسيم العمل وتبعاً للوظائف حيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد^(٥٧).

^{٥٣} - فلية، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية: دار المسيرة، عمان. ٢٠٠٥، صص ٢٩٦-٢٠٣

^{٥٤} - غليط، شافية. "أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم". مجلة العلوم الانسانية - الجزائر ع ٣٢ (٢٠٠٩): ١٢٣ - ١٤٠. صص ١٣٠، ١٢٩

^{٥٥} - محمد، حمدي جابر. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة تبوك". مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد) - مصر ع ١٦ (٢٠١٦): ١٢١ - ١٧٧. صص ١٣٠-١٣١

^{٥٦} - الجبالي، زكريا أحمد. "المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون" رسالة ماجستير. جامعة جرش، جرش، الأردن، ٢٠١٤. صص ١٧

³- Liebowitz, Jay: Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press,2000,p.45.

تعد الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة هي تلك التي تتسم بالمرونة، وبها درجة عالية من اللامركزية، ويتميز هذا النوع من الهياكل بأنها تيسر وفقاً للعمليات Processes وليس الوظائف Functions وهو ما يركز روح التعاون بين الأقسام والعمل يسير بشكل تكاملي، وكذا التكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات^(٥٨).

تعطي هذه الصياغة مجالاً أوسع لترتيب الفكر الإداري والتنظيمي لدي قيادات المنشأة ومستوي اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لتحسين إدارتها وتهيئة أفضل الفرص لهيكله الوظائف واستثمار الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وبكلفة مناسبة .

٢- المشاركة في اتخاذ القرارات "Participation in decision-making"

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.

وبناء هيكل متعدد من الأنظمة يعني العلاقات الأساسية التي تتحكم في السلوك واتخاذ القرارات بالبحث عن طرق جديدة للتفكير، حيث يتم ترجمة المفاهيم والأهداف والقواعد والمعايير الي أفعال^(٥٩).

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة و متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء، إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على

⁵⁸⁻ Sakalas, Algimantas, and Rimantas Venskus. "Interaction of learning organization and organizational structure." Engineering Economics 53.3 (2007): 65-70.

^{٥٩} Frydman, Bert, Iva Wilson, and JoAnne Wyer. The power of collaborative leadership: - lessons for the learning organization. Routledge, 2000, p7

أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي^(٦٠).

٣-تكنولوجيا العمل . " Work Technology "

عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها التي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة^(٦١).

توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخا تنظيميا يتلاءم مع الأفراد والمنظمة علي حد سواء إلا أنه يظهر أحيانا بعض المخاوف من زيادة البطالة ويخفض الروح المعنوية عند العديد من العاملين، فالتكنولوجيا تسهم في توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم^(٦٢).

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع الفرد من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة^(٦٣).

توجد مجموعة من التحديات التي قد تواجه المنظمة عند تنفيذ مشروعات تكنولوجيا المعلومات، حيث الافتقار إلى وجود قدر كاف من دعم تكنولوجيات المعلومات مما يعرضها للمخاطر، الأمر الذي يتطلب تطوير إطار العمل عند القيام بمشروع التهيئة والاستعداد لإقامة تكنولوجيا المعلومات^(٦٤).

ويرى الباحث أن التكنولوجيا تشكل أحد التطورات الحديثة المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملاءمة للتغيرات المسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات التكنولوجية، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد العملية أو على صعيد المنظمة.

٦٠ - القطاونة، منار إبراهيم. "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٠، ص ٣١

٦١ - السالمي، علاء عبد الرزاق. تكنولوجيا المعلومات . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع. ٢٠٠٩. ص ١٩

٦٢ - الكيلاني، لبنى تيسير زيد. "دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١١، ص ٢٧

٦٣ - الصفار، أحمد عبد إسماعيل، و محمود محمد جرادات العجلوني. "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال ". المجلة الأردنية في إدارة الاعمال (الأردن) مج ٥، ع ٣ (٢٠٠٩): ٣٥١ - ٣٧٠. ص ٣٥٧

64- Louay A.Karadsheh : a framework for integrating knowledge management with risk management for information technology projects, master degree, computer information system , Arab academy for banking and financial sciences ,Amman,Jordan,2005, p 73.

٤ - نظم إجراءات العمل والحوافز. " Business Process Systems "

هي مجموعة القرارات، والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تقسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد^(٦٥).

٥- نمط الاتصال. " Connection "

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب النسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

نمط الاتصالات يؤثر في توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والاسهام في اتخاذ القرارات ورسم السياسات فلاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد ويجاد حركة بين الجماعة

^{٦٥} -المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر. ١٩٩٥، ص ٣٠٤

تتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار وتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصالات علي عوامل تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد^(٦٦).

٦- نمط القيادة "Leadership"

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها.

فالقادة الاستراتيجيين أصحاب رؤية لمستقبل المدرسة، ويملكون القدرة على العمل والتأثير في الآخرين، والقدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات^(٦٧)، فوظيفة القيادة الاستراتيجية الأساسية أن تعمل على وضع المنظمة بشكل متناسب مع بيئتها الحالية والمستقبلية كما أنها معنية بتطوير تنظيم داخلي لديه قدرة عالية على التكيف مع البيئة ويكون لديه قدرة ذاتية على مواجهة التهديدات الاستراتيجية للمنظمة⁽⁶⁸⁾، وتسعى القيادة الاستراتيجية الى تنمية رأس المال البشري وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل لتقاسم المعرفة.

ويري (المشريقي ٢٠١٤)^(٦٩) أن نمط القيادة له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الاوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يكون المدير متعصباً لرايه وينزع الي الفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية مما يجعل المناخ يتجه نحو السلبية، أما القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة ويؤمن باشتراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل ايجاد أجواء ايجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الايجابية.

٧- البيئة الداخلية والخارجية. "Internal and external environment"

أن الأداء قد يتأثر أيضاً بالبيئة الداخلية كما يتأثر بالبيئة الخارجية، فالمدرسة قد تكون غير قادرة على تحويل مواردها على الرغم من كثرة مواردها المادية والبشرية والمعنوية^(٧٠).

٦٦ - الكيلاني، لبنى نيسير زيد. مرجع سابق، ص ٢٧
٦٧ - محمد، أشرف السعيد أحمد. "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية". مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر ع ٧٥، ج ٢ (٢٠١١): ١٧٢ - ٢٤٥. ص ١٨٤.
68 - الماضي، محمد المحمدي. "العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: (دراسة مقارنة) بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة". المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر مج ٢٤، ع ٢ (٢٠٠٠): ٣٤٥ - ٣٩٢. ص ٣٥٠.
٦٩ - المشريقي، مجاهد يحيى صالح. "المناخ التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين في جامعة عمران: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر مج ٥، ع ٣ (٢٠١٤): ٢٢٣ - ٢٥٢. ص ٢٣٣
٧٠ - أبو أحمد، محمد عبد المنطلب إبراهيم. "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية" رسالة ماجستير. جامعة مدينة السادات، القاهرة، ٢٠١٦. ص ١١٥

يعتبر المناخ التنظيمي المقياس لذي يحدد طبيعة وشخصية المدرسة حيث يمثل قوة كبيرة في تأثيره علي سلوك المعلمين العاملين أثناء العمل، وتتضح أهميته عند تطوير المنظمة وزيادة فاعليتها حيث من الافضل ان يكون مناخا ايجابيا مشجعا ومحفزا، ويستطيع القائد أن يصنع المناخ التنظيمي للمدرسة ويتضح هذا من خلال التباين بين المدارس، حيث يختلف مناخ مدرسة عن أخرى باختلاف إدارتها ، كما يعد المناخ التنظيمي للمدرسة بأنه مشاعر الطلبة والمعلمين والعاملين فيها خلال فترة زمنية معينة وعليه يعتبر انعكاسا للمشاعر السلبية والايجابية في البيئة المدرسية^(٧١).

وطبيعة العلاقات الانسانية بالمدرسة وما يسودها من سماحة أو تسلط هي روح تسري من القمة إلى القاعدة، ويعد مدير المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة علي خلق وتهيئة البيئة الانسانية داخل المدرسة، لذلك يجب أن يكون حراً في استغلال وقته فضلاً عن العمل الروتيني، في إدارة مهامه المنوطة بها^(٧٢). فالبيئة الخارجية تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشراً مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها^(٧٣).

وتتفوق المدرسة على منافسيها بشرط أن تتكامل النظرة إلى الخارج مع النظرة المعمقة في الداخل من خلال تقارب متغيرات البيئة الخارجية الفرص والتهديدات وما يرتبط بها من نماذج أعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية عناصر القوة والضعف^(٧٤)، حيث أصبح للبيئة المدرسية أهمية متزايدة وشأناً أكبر في مجال التربية الابداعية وأصبحت ضرورة حتمية لمواجهة متطلبات المستقبل^(٧٥)، المناخ التنظيمي والذي يميز البيئة الداخلية للمنظمة وعمل الأفراد ضمنها فتؤثر في اتجاهاتهم وإدراكاتهم فهي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي^(٧٦).

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي، والقيادة، وكذلك نمط الاتصال وغيرها من أبعاد المناخ التنظيمي تحتاج اليها المدارس لحسين المناخ.

- ٧١ - السواعير، منصور صالح عبد العزيز. "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس" رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، ٢٠١٥. ص ١٥
- ٧٢ - درويش، عفاف عبد المنعم شحاته، و يسرية إبراهيم موسى. "دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الإعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الاسكندرية". مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر مج ٣ ، ع ٢٥ (٢٠٠١): ١٨٣ - ٢٢٤. ص ١٨٤
- ٧٣ - الشماع، خليل محمد. محمود، خضير كاظم. نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ١٨٩.
- ٧٤ - جلال، أبو بكر أحمد صديق. "تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الالكترونية" رسالة دكتوراه. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠٠٦. ص ٦٠.
- ٧٥ - سليم، محمد الأصمعي محروس. "نمط البيئة المدرسية اللازمة لتوفير شروط التربية الإبداعية: دراسة ميدانية". المجلة التربوية - مصر ج ١٧ (٢٠٠٢): ٢٤٣ - ٢٧٧. ص ٢٤٧.
- ٧٦ - الليثي، محمد بن علي بن حسن، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٨. ص ٢٤

سابعاً : التوصيات:

يوصي البحث الحالي بمجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- دراسة تجارب الدول الحديثة في محاولتها إيجاد صيغة تعايش وتفاعل بين مختلف الثقافات التي تشملها، والوقوف على النقاط الإيجابية منها، ومعرفة قصور تلك التجارب، انطلاقاً من الأسباب الداعية لتبني سياسة المناخ التنظيمي، وانتهاءً بالغاية التي يسعون إليها.
- ترجمة الكتب والمنشورات والدوريات الأجنبية التي تتناول موضوع المناخ التنظيمي لإثراء المكتبة العربية، وتنمية المناخ.
- ضرورة زيادة حجم الأنشطة الجامعية التربوية الجاذبة وغير التقليدية التي تؤكد على المناخ التنظيمي.
- تحقيق مشروعات تنمية تستوعب كل جديد من الخبرات العلمية والإنسانية.
- حث الباحثين على دراسة مواضيع المناخ التنظيمي وما يرتبط بها من مفاهيم ومصطلحات، وتحليلها.

قائمة المراجع

١-المراجع العربية

١. أبو أحمد، محمد عبد المنطلب إبراهيم . "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية" رسالة ماجستير. جامعة مدينة السادات، القاهرة، ٢٠١٦.
٢. أبو حجيبة، بكر علي. الحراشنة ، محمد عبود. "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين".دراسات - العلوم التربوية -الاردن مج ٤٠ ، (٢٠١٣): ١٤٠٧ - ١٤٢٩
٣. ابو حميده، فداء محمد نمر. "درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مدارسهم من لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٥.
٤. أبو عرب، فضل رباح. "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٣.
٥. أحمد ، فاطمة عبد القادر. "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها." رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، كلية الدراسات العليا. ٢٠٠٨.
٦. أحمد، إبراهيم أحمد. "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين". القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.

٧. أحمد، محمد جاد حسين. "واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته". مجلة الدراسات التربوية والنفسية مج ٩، ع ٢٤ (٢٠١٥): ٣٦٦ - ٣٨٤.
٨. بدوى، أحمد زكي. "معجم مصطلحات العلوم الإدارية". القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٤.
٩. بنات، عايدة سعيد ديب. "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٦
١٠. بني أحمد، أحمد محمد عوض. "الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس". مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان س ٦، ع ٤٠ (٢٠٠٨): ٦٤ - ٦٦.
١١. جاد، كامل. "التعليم الثانوي العام في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين". القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
١٢. الجبالي، زكريا أحمد. "المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون" رسالة ماجستير. جامعة جرش، جرش، الأردن، ٢٠١٤.
١٣. جلال، أبو بكر أحمد صديق. "تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الالكترونية" رسالة دكتوراه. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠٠٦.
١٤. الجنابي، أحلام حميد نعمه. مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد ٢٢، ابريل ٢٠١٥.
١٥. حجي، أحمد إسماعيل. "إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة". ط٢. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
١٦. الحسيان، محمد هزاع جاسم.. "العلاقة بين المناخ التنظيمي و كل من الرضا الوظيفي للمعلمين و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت" رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١٠.
١٧. الخطيب، عمار صلاح. "درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧.
١٨. خليفه، أحمد مصطفى السيد. "قياس إدراك خصائص المناخ التنظيمي للمديرين الأكاديميين والمديرين غير الأكاديميين في جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة". آفاق جديدة للدراسات التجارية - مصر مج ١٠، ع ٢ (١٩٩٨): ٥٣ - ١١٩.

١٩. درويش، عفاف عبد المنعم شحاته، و يسرية إبراهيم موسى. "دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الإعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الاسكندرية". مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر مج ٣ ، ع ٢٥ (٢٠٠١): ١٨٣ - ٢٢٤.
٢٠. رباح، سامي عوض الله جاد الله. "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم و سبل تطويره" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠٠٨.
٢١. الزطمة، زياد محمد عبد الله . واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر - غزة، كلية التربية ، ٢٠١٥ ص ١٢.
٢٢. السالمي، علاء عبد الرازق. تكنولوجيا المعلومات . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع. ٢٠٠٩.
٢٣. سليم، محمد الأصمعي محروس. "نمط البيئة المدرسية اللازمة لتوفير شروط التربية الإبداعية: دراسة ميدانية". المجلة التربوية - مصر ج ١٧ (٢٠٠٢): ٢٤٣ - ٢٧٧.
٢٤. السواعير، منصور صالح عبد العزيز. "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس" رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، ٢٠١٥.
٢٥. السواعير، منصور صالح عبد العزيز. "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس" رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، ٢٠١٥.
٢٦. الشрман، منيرة محمود، و عبد الفتاح صالح خليفات. "تصورات أعضاء الهيئة التدريسية الإناث في جامعتي مؤتة واليرموك لأبعاد المناخ التنظيمي". مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية - الاردن مج ٢٤ ، ع ٣ (٢٠٠٩): ١٠٥ - ١٣٤.
٢٧. الشماع، خليل محمد. محمود ، خضير كاظم . نظرية المنظمة ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
٢٨. الشمراني، حامد محمد علي. "المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية مج ٥ ، ع ٢ (٢٠١١): ٤٧ - ٦٩.
٢٩. صادق، حصة محمد، و فاطمة يوسف المعضادي. "أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات". مجلة مركز البحوث التربوية - قطر س ١٠ ، ع ٢٠ (٢٠٠١): ٢٧ - ٥٩.
٣٠. الصفار، أحمد عبد إسماعيل، و محمود محمد جرادات العجلوني. "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال". المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن) مج ٥ ، ع ٣ (٢٠٠٩): ٣٥١ - ٣٧٠.

٣١. الطلاع، سليمان أحمد. واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠١٤، المجلد ١٦، العدد ٢: ٣١٣-٣٤٤.
٣٢. الطويرقي، حسين بن سعيد سعيد. "صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٤.
٣٣. الطويرقي، حسين بن سعيد سعيد. "صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٤.
٣٤. العبادي، عائدة مناور. "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". مؤتمراً للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية -الأردن مج ٣٢، ٥٤ (٢٠١٧): ١٧٧ - ٢٢٠.
٣٥. العبادي، عائدة مناور. "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤتة، ٢٠١٥.
٣٦. عبد المنعم، نادية محمد. "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام"، المركز القومي للبحوث التربوية، والتنمية، القاهرة، ١٩٨٨.
٣٧. عبد الرحمن، مها سعد. "المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر". مجلة البحث العلمي في التربية - مصر ع ١٦، ج ٥ (٢٠١٥): ١ - ٤٠.
٣٨. عبد العظيم، حازم كمال الدين. "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة". في المؤتمر العلمي الدولي حول علوم الرياضة في قلب الربيع العربي - كلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط - مصر الغردقة: معهد علوم الرياضة جامعة ماجد بورج بألمانيا . جامعة أسيوط كلية التربية الرياضية . الاكاديمية الألمانية للتبادل الثقافي . الإتحاد الرياضي المصري للجامعات، (٢٠١٣): ٩١١ - ٩٣٨.
٣٩. عطية، عبد الناصر عواد. "دور المناخ التنظيمي في تطوير أداء العاملين". الإدارة - مصر مج ٥٤، ٢٤ (٢٠١٧): ٣٦ - ٤١.
٤٠. علي، نادية أمين محمد. "دور المناخ التنظيمي للتدريب كوسيط تفاعلي في العلاقة بين العوامل الشخصية للمتدرب ونقل التدريب". مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج) - مصر مج ٢٨، ٢٤ (٢٠١٤): ٤٥١ - ٤٩٢.

٤١. عماد الدين، منى مؤتمن خليل، و سامي الخصاونة. "تصورات العاملين في وزارة التربية و التعليم / المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة" رسالة ماجستير. الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٨٥.
٤٢. العمري، حيدر محمد بركات، الطعاني، شيرين صايل. "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد".مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر مج ٢٤، ع ٩٦ (٢٠١٣): ١١١ - ١٣٦.
٤٣. عواد، ريم نصوح طاهر. " علاقة لقيادة التحويلية في المدارس الحومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها" رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، كلية الدراسات العليا.٢٠١٢.
٤٤. غليط، شافية. "أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم".مجلة العلوم الانسانية -الجزائر ع ٣٢ (٢٠٠٩): ١٢٣ - ١٤٠ .
٤٥. فراج، أسامة محمود. "معوقات البحث العلمي في مرحلة ما بعد محو الأمية من وجهة نظر الباحثين في ضوء المناخ التنظيمي".آفاق جديدة في تعليم الكبار -مصر ع ١١ (٢٠١٢): ٩ - ٥٦.
٤٦. فرغلي، أسماء صلاح محمد. "إدارة التطوير في التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية والعالمية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي " رسالة دكتوراه . جامعة أسيوط ، كلية التربية ، ٢٠١٤.
٤٧. فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية : دار المسيرة، عمان.٢٠٠٥، ص ص٢٩٦ - ٢٠٣
٤٨. قرواني، خالد نظمي. "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم".مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين ع ٢٦ (٢٠١٢): ١١ - ٥٦ .
٤٩. القطاونة، منار إبراهيم. "لمناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير. الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠٠٠.
٥٠. الكيلاني، لبنى تيسير زيد. "دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١١.
٥١. الكيلاني، لبنى تيسير زيد، مقابلة، عاطف يوسف. "دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان".دراسات - العلوم التربوية - الاردن مج ٤١، ع ١ (٢٠١٣): ٤٦ - ٦٠ .

٥٢. لطفى، سناء محمد محمد، سهير على الجيار، و سوزان محمد المهدي. "المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية - مصر ع ١٥، ج ٢ (٢٠١٤): ٤٥٥ - ٤٧٦
٥٣. الليثي، محمد بن علي بن حسن، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٨ .
٥٤. الماضي، محمد المحمدي. "العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: (دراسة مقارنة) بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة". المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر مج ٢٤، ع ٢ (٢٠٠٠): ٣٤٥ - ٣٩٢.
٥٥. متولي، حسن متولي. "أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية: دراسة ميدانية علي بعض فنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس - مصر مج ١٠، (٢٠١٣): ٥٣ - ٦٦ .
٥٦. مجمع اللغة العربية . "المعجم الوجيز". القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٠.
٥٧. محمد، أشرف السعيد أحمد. "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، مجلد ٢ ، العدد ٧٥، كلية التربية ، جامعة المنصورة ،يناير ٢٠١١.
٥٨. محمد، أشرف السعيد أحمد. "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية". مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر ع ٧٥، ج ٢ (٢٠١١): ١٧٢ - ٢٤٥ .
٥٩. محمد، حمدي جابر. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة تبوك". مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد) - مصر ع ١٦ (٢٠١٦): ١٢١ - ١٧٧. ص ١٣٠-١٣١
٦٠. محمد، سحر محمد أبو راضي. "تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية". مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر ع ٣٩، ج ٣ (٢٠١٥): ٢٥١ - ٣٦٠ .
٦١. محمد، فايزة عبد العليم. "التسويق الداخلي للمدرسة الثانوية العامة في كل من روسيا الاتحادية و سلوفينيا و إمكانية الاستفادة منه في مصر: دراسة مقارنة". التربية - مصر مج ١٧، ع ٤٨ (٢٠١٤): ١٩١ - ٢٧١ .

٦٢. المشريقي، مجاهد يحيى صالح. "المناخ التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين في جامعة عمران: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر مج ٥، ٣٤ (٢٠١٤): ٢٢٣ - ٢٥٢ .
٦٣. المظفر، منى كاظم عبد المهدي. "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧ .
٦٤. 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 الإدارية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون (سوريا) مج ١٧، ١٤ (٢٠٠١): ٢٩٩ - ٣٣٩ .
٦٥. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . عمان : دار الفكر. ١٩٩٥.
٦٦. همشري، عمر أحمد. "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة دراسات: العلوم التربوية، مجلد (٢٦)، العدد (١)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (١٨٧-٢٠١)، ١٩٩٩ .
٦٧. يوسف، يحيى إسماعيل محمود. "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري". مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر س ٢، ٧٤ (٢٠١٥): ٢٨٥ - ٣٨٥ .
- ٢- المراجع الانجليزية

1. Frydman, Bert, Iva Wilson, and JoAnne Wyer. The power of collaborative leadership: lessons for the learning organization. Routledge, 2000.
2. Liebowitz, Jay: Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press,2000.
3. Louay A.Karadsheh : a framework for integrating knowledge management with risk management for information technology projects, master degree, computer information system , Arab academy for banking and financial sciences ,Amman,Jordan,2005.
4. Sakalas, Algimantas, and Rimantas Venskus. "Interaction of learning organization and organizational structure." Engineering Economics 53.3 (2007): 65-70.