

(7)

دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحلية كرري

The Role of School principal in Improving the Organizational Climate
from the Point of View of Educational Supervisors in Kararry Locality

د. امانى مختار عوض الله محمد

كلية التربية / جامعة الزعيم الأزهرى / السودان

Email: amaniawadalla888@gmail.com

مستخلص:

يهدف هذا البحث لمعرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحلية كرري. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، وبلغ حجم عينة الدراسة (31) مشرف ومشرفة . تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

توصلت الباحثة للعديد من النتائج من أهمها : تصدر محور القوانين الإدارية بمتوسط (2.37) ، جاء محور التنظيم والإدارة (2.00) ومحور شؤون الطلاب (2.03) الأدنى، يؤدي مديرو المدارس الثانوية دوراً إيجابياً في تحسين المناخ التنظيمي، لكن وجود قصور في جوانب جوهرية يستدعي تدخلاً فاعلاً لمعالجتها ، .

من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قد أوصت بالعديد من التوصيات من أهمها: تطوير الممارسات الإدارية ، تحسين رعاية الطلاب ، تفعيل الشراكة المجتمعية ، الاهتمام بالبنية التحتية.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة ، المرحلة الثانوية، المناخ التنظيمي، محلية كرري.

Abstract

The research aimed to uncover the role of the school principal in improving the organizational climate from the point of view of educational supervisors in Kararry locality. The research used the descriptive approach and the primary sources consisted of 31 educational supervisors. The researcher utilized a survey as data collection method and the data was analyzed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

the researcher reached many results, the most important of which are the following:

The highest axis was the administrative laws with an average mean of (2.37), the axes of regulation and administration (2.00) and students affairs (2.3) were lower. School principals have a positive role in improving the organizational climate, but the presence of shortcoming in essential aspects requires effective intervention in order to be addressed Based on the results that the researcher obtained, she offered many records some of which are the following: Improving administrative practice, Improving student care, Activating community partnership and , Giving attention to infrastructure

Key words : School principal, High school, Organizational climate, Karray locality

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ان العصر الذي نعيش فيه يتسم بتطورات متسارعة في جميع مناحي الحياة ، وعلي القائمين علي امر التعليم مواكبة هذا الامر ، وعلي رأس الهيكل التنظيمي يبرز دور مدير المدرسة باعتباره يمثل قمة الهرم الاداري بالمدرسة وعليه تقع علي عاتقه ادوار ومهام مختلفة تحتم عليه اداءها بفاعلية من اجل النهوض بالمدرسة من خلال تحسين المناخ التنظيمي والسعي لتطويره .

مشكلة البحث واسئلته:

من خلال عمل الباحث في مجال التدريس الجامعي واثناء الطواف الميداني على المدارس الثانوية خلال فترة التربية العملية لاحظ ان هناك تفاوت بين مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، فهناك فئة لا تعير هذا الامر ادنى اهتمام بينما هنالك فئة تستشعر أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للعملية التعليمية ومن هنا كان احساس الباحث بالمشكلة والتي تمثلت ب:

السؤال الرئيس التالي :

ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحلية كرري ؟

وتتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

1 / ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالتنظيم والادارة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري ؟

2/ ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالقوانين الادارية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

3/ ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالبناء المدرسي وتجهيزاته من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري ؟

4/ ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بشؤون الطلاب وحاجاتهم التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

5/ ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بشؤون المعلمين ونموهم المهني من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري ؟

6/ ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري ؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في الآتي :

- 1 - تسليط الضوء على أهمية دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بالمدرسة .
- 2 - لفت انتباه مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لأهمية المناخ التنظيمي للعملية التعليمية .

3 - الخروج بنتائج وتوصيات قد يستفيد منها المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في توجيه برامج تعمل على تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية لتطوير البيئة المدرسية .

أهداف البحث :

- 1 / معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالتنظيم والادارة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري .
- 2/ معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالقوانين الادارية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 3/ معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالبناء المدرسي وتجهيزاته من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري .
- 4/ معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بشؤون الطلاب وحاجاتهم التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 5/ معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بشؤون المعلمين ونموهم المهني من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري .
- 6/ معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحيلة كرري .

منهج البحث :

اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي

حدود البحث :

الحدود الموضوعية : تتمثل في عنوان البحث دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة المشرفين التربويين بمحيلة كرري.

الحدود المكانية : تتمثل في المدارس الثانوية بمحيلة كرري.

الحدود البشرية: تتمثل في المشرفين التربويين لمحيلة كرري.

الحدود الزمانية : للعام 2024-2025م.

مصطلحات البحث :

1/ دور : يستخدم هذا اللفظ ليشير إلى مجموعة من العناصر السلوكية المتوقعة من جميع القائمين بدور معين. وهذا الدور المحدد يضع حدود السلوك في هذا الدور المعين. (جابر عبد الحميد وعلاء الدين كفاقي ، بدون تاريخ ، ص 2932)

أما التعريف الاجرائي للدور: يقصد بدور مدير المدرسة في هذا البحث: مجموعة الاعمال والانشطة والتوجيهات

والارشادات والتببيهاات والايضاحات والنصائح التي يقوم بها مدير مدرسة بالتعليم الثانوي من اجل تحقيق الضبط الاجتماعي داخل المدرسة بجميع مكوناتها من تلاميذ ومعلمين (تعريف اجرائي ،اماني مختار، 2022م).

2/ مدير المدرسة : مدير المدرسة : هو الشخص الذي تتاط اليه مهام قيادة العاملين بالمدرسة من طلاب ومعلمين واداريين وغيرهم وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق اهداف مدرسته (جمال ابو الوفا واخرون، 1999م، ص 201)، وأيضاً هو المسؤول مباشرة امام المنطقة التعليمية عن ادارة شؤون المدرسة فنياً وادارياً (سيد سلامة، 2002م، ص 58).

3/ المدرسة الثانوية: .هي مؤسسة تربوية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم السودانية ، وتتكون من ثلاثة فصول وعمر الطالب فيها يتراوح بين 13-16 عام ، وبها مساقات متعددة (أمانى مختار ، تعريف إجرائي).

4/ المناخ التنظيمي : هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ،وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد انتمائهم وولائهم للمنظمة. (الكبيسي، 1998م ، ص 75).

وعرفه العميان (2004م، ص 305) بأنه البيئة الاجتماعية او النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد ولأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

6/ المشرف التربوي. هو الذي يقدم الدعم الفني للمعلمين من حيث متابعتهم وتطوير قدراتهم ،وله دور بارز في تطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها (تعريف اجرائي ،اماني مختار) .

7/ محلية كرري : هي احدى الوحدات الإدارية التي تتبع لولاية الخرطوم من الناحية الادارية ،وتقع في الجزء الشمالي الغربي من ولاية الخرطوم تحدها من الشمال ولاية نهر النيل من الجنوب محلية امدرمان ومن الشرق نهر النيل ومن الغرب محلية ام بدة . (امانى مختار ، تعريف اجرائي)

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تقوم الباحثة بعرض الإطار النظري الذي يتكون اولاً من مبحثين ، المبحث الأول المناخ التنظيمي المدرسي والمبحث الثاني دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي بالمدرسة. ثم الدراسات السابقة.

المبحث الأول : المناخ التنظيمي المدرسي

يعتبر الجو المدرسي الهادف والملائم ، من أهم الدوافع للإنجاز ، فعندما يشعر المعلمون أن البيئة المدرسية داعمة لهم، يسودها المحبة والطمأنينة ، وتأخذ بأيديهم نحو التقدم للأفضل فإن ذلك ينعكس على ادائهم ويزيد من انتمائهم للمدرسة، كذلك الحال بالنسبة الطلاب اذا ما شعروا بان البيئة المدرسية محفزة لهم ، توفر لهم سبل التعليم الفعال في ظل أجواء هادئة ومريحة ، سيجعلهم أكثر اقبالا على المدرسة وأكثر دافعية للتعليم ولإنجاز . (سامي رباح، 2008م، ص 2) .

مفهوم المناخ التنظيمي :

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ، ويشير الي 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 ادائه (فاطمة عبد القادر، 2008م، ص 29).

و يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الادارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين ، وادي ذلك لكثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة عامة للإشارة الى الخصائص الداخلية للمنظمات الادارية مثل (البيئة ،الموقف ،الشخصية ،الشعور) وساعد ذلك على وجود اتفاق تام على مفهوم المناخ التنظيمي .ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقا لثلاث رؤى :أولها ينظر الى المناخ التعليمي على انه خاصية من خواص المنظمات الادارية أو المؤسسات التعليمية وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين ، وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة (فاطمة عبد القادر، 2008م، ص 29).

بينما نجد هناك من استخدم مصطلح المناخ المدرسي كجونثان وآخرون (Jonathan 2009 م، ص 213-180) وذكروا بانه من المصطلحات التي عرفت في ميدان التربية حديثا واستمدت كيانها من علم الاجتماع ، وعلم النفس الاجتماعي، وقد جذب المناخ المدرسي انتباه العديد من الباحثين التربويين بسبب نتائج الدراسات والبحوث التي تؤكد أهميته في التأثير على نتائج العملية التعليمية ،وأداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة . ويشير المناخ المدرسي لنوعية ونمط الحياة في المدرسة ، ويقوم على الأشخاص الذين يملكون تجربة كافية في الحياة المدرسية ، كما ان المناخ المدرسي قد يعكس المعايير والأهداف والقيم والعلاقات والممارسات التعليمية ، والتعلم والإدارة والهيكل التنظيمي المدرج في الحياة.

أهمية المناخ التنظيمي :

- ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي بشكل أكثر تحديدا من خلال ما أورده البدر (2006م، ص 19) كما يلي:
- 1- من خلال التأثير المباشر على المنظمات في تحقيق أهدافها النهائية المخططة ،والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل .
 - 2- من خلال التأثير الكبير على سلوكيات الافراد ،لان الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة .
 - 3- تتوقف فعالية وكفاءه الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة ،عل مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

أبعاد المناخ التنظيمي :

لقد اورد الطويل (2006) المشار اليه في أبو حجيبة والحراشة(2013م، ص1410) مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي وذلك على النحو التالي :

- 1 - بناء المهمة في النظام : يتضمن ذلك أسس قيام الادارة في النظام بوضع تفاصيل محددة لمهام النظام وادواره التي يشملها ،وكذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامه المختلفة .
- 2 - المكافأة في النظام :يقصد به تحديد أسس العلاقات والمكافآت والرواتب وكافة الامور المالية .
- 3 - اتخاذ القرار: يعني تحديد الأسس التي تعتمد عليها إدارة النظام في عملية صناعة القرارات ،ومدى ممارسة عملية التفويض وكيفيةها، ومدى اتاحة الفرص لإشراك المرؤوسين في ذلك الامر .
- 4 - الانجاز في النظام :يقصد به تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام للإنجاز ومدى تأكيدهم وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل .
- 5 - التدريب والتطوير في النظام: وذلك من خلال تحديد الأسس التي يعتمدها النظام للقيام في محاولات تحسين أداء العاملين فيه عبر التدريب .
- 6 - الأمن الوظيفي : يتضمن ذلك مدى ممارسة إدارة النظام وسعيها لتأمين إحساس العاملين بنظام الأمن الوظيفي والشعور بالثقة المتبادلة بينهم .
- 7 - الانفتاح في النظام : يتضمن ذلك مدى إحساس العاملين فيه بمقدرتهم على الاتصال ومناقشة الامور بصراحة وعقلانية.
- 8 - الدعم في النظام: يتضمن هذا البعد شعور العاملين باهتمام إدارة عملهم بما يقومون من أعمال ومدى تشجيع النظام ودعمه لهم.
- 9 - المرونة والقدرة على التكيف: يتضمن هذا البعد وضوح درجة الأهداف والمرامي التي يسعى النظام لتحقيقها ومدى تبني العاملين في النظام لذلك، كما يتضمن ذلك قابلية إدارة النظام للتنبؤ واستشعار الآفاق المستقبلية التي يجدها.

المبحث الثاني : دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي المدرسي الادارة المدرسية:

نجد ان الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها ،فالإدارة لكي تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلي آخر، ومن مؤسسة إلي أخرى أي أنها تختلف باختلاف العمل وطبيعته وعدد العاملين به ونوعياتهم ومناخ العمل ، وتكنولوجيا العمل ذاته وهنا يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسي تختلف عن إدارات مؤسسات أخرى.(محمد ابوحسيبة،2009م، ص78) .

ويقصد بالإدارة المدرسية: هي مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والرواد والموجهين والإداريين أي أن كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.(محمد ابوحسيبة،ص79).

أدوار مدير المدرسة:

من المعروف أنه لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون علي رأسها مدير متميز والعكس صحيح فلا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديرها متميزاً. أي أن المدير الناجح المتميز يستطيع أن يحول مدرسته إلي مدرسة ناجحة ومتميزة ، وباختصار فإن نجاح المدرسة وفشلها يتوقف في معظم الحالات علي المدير المسئول عنها (عبد السلام الشبراوي، 2013م، ص171).

وبالتالي فمدير المدرسة بحاجة إلي المزيد من العناية والرعاية والدراسة عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط التعليمي ، وتساعد المديرين علي تحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية ، فالمدير له أدوار ومهام ومسئوليات مهمه في العملية التعليمية ، وهذه الأدوار تتعلق بطبيعة عمله كما أشار (مدحت ابو النصر واحمد، 2009م، ص20) منها:

- 1 - المدير قائد تربوي: قادر علي استخدام الدافعية ، ويفهم دور الاستعداد في التعلم ، ويخطط للمواقف التعليمية، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم المدرسي.
- 2 - المدير قائد اجتماعي: يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب ، ويضبط نشاطات التفاعل ويكيفها بما يناسب التلاميذ.
- 3 - المدير منشط للنمو الانفعالي السوي من خلال تقوية جوانب الضعف لدى المتعلمين ، ويخفض من مستوى القلق والتوتر لدى المتعلمين ، ويركز علي الجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويساهم في تحسينها.
- 4 - مدير المدرسة وسيط تواصل فعال مع أولياء الأمور والبيئة المحلية.

دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي

يرى الباحث ان مدير المدرسة المنوط به القيام بالعديد من الأدوار والمهام التي تساعد على تحقيق اهداف المدرسة المنشودة. وفيما يتعلق بدوره في تحسين التنظيم والادارة، البناء المدرسي والتجهيزات ، شؤون الطلاب والمعلمين، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

ولقد ذكر عبد العزيز المعاينة (م2014، ص320) بأنه لا بد من خلق مناخ تنظيمي محبب الى نفوس المعلمين يؤدي بهم للعمل بدافعية وارتياح ، أما فيما يختص بالطلاب فينبغي على مدير المدرسة ان تكون علاقته معهم مرتكزة على استراتيجية واضحة ترمي الي مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات سلوكيا ومعرفيا وروحيا واجتماعيا وثقافيا وتربويا.

بينما يرى المعاينة (2002م، ص125) ان التسهيلات المادية المدرسية تلعب دورا باعثا على التعلم، فتهيئة البناء المدرسي يوفر للطالب الراحة النفسية وتجعله مقبلا على المدرسة ونجد ان للتسهيلات المادية دورا خلاقا في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج قد تدفعه للتعلم الإبداعي. بينما اشار العاجز (1998م، ص91) أن تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تستدعي من المدير القيام بإجراءات عملية لتنمية هذه العلاقة ،ومن هذه الاجراءات

تنظيم برنامج لخدمة المجتمع المحلي وكذلك تنظيم برنامج الاستعادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية ، حيث لم تعد المدرسة بفردا قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة إلا من خلال التواصل مع أفراد فاعلين ومؤسسات بالمجتمع المحلي من انجاز بعض المشروعات.

أشارت منظمة اليونسكو ان جميع أدوار واختصاصات ومسئوليات مديري المدارس قد تغير دور مدير المدرسة حالياً عن ذي قبل ففي ظل الاتجاهات الحديثة أصبح مدير المدرسة مشاركاً لمجموعة من الأفراد داخل المدرسة وخارجها في وضع سياستها وخططها للتطوير وبرامجها الدراسية. ولم يعد كما كان في السابق متلقي لما يملى عليه من الإدارة العليا ، أو مستبد برأيه في إدارته لمدرسته حيث أصبح التعاون والمشاركة الإيجابية هما السمة المميزة لمدير المدرسة في إدارة المدرسة، ويتضمن دور مدير المدرسة توفير الدعم لجميع العاملين ليتمكن كل منهم من القيام بدوره علي الوجه الأكمل (سلامة عبد العظيم، 2006م، ص64).

الدراسات السابقة

فيما يتعلق بالدراسات السابقة، لم تجد الباحثة الكثير من الدراسات المحلية ، لذلك سوف تستعرض الدراسات العربية والاجنبية.

أولاً:الدراسات العربية

1/دراسة محمد جرادات (1997) :

عنوان الدراسة :دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظرا لمشرفين التربويين والمعلمين في محافظة إربد ، هدفت الدراسة لمعرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين . ومن أهم نتائج الدراسة إن اكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب علاقة المدير بالمسؤولين ،ثم شؤون العمل الإداري وسياسته ثم البناء المدرسي يلي شؤون الطلاب وحاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي واخيرا شؤون المعلمين ونموهم المهني .

2/دراسة علي جمال (2005) :

بعنوان: المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراها المعلمون ، هدفت الدراسة الي معرفة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس المشمولة ،معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات لعناصر المناخ التنظيمي حسب الجنس والمؤهل والخبرة . ومن أهم النتائج ان المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن يشمل المناخ التنظيمي المفتوح والمغلق ،و أن المناخ الأكثر سيادة هو المناخ المفتوح .

3/دراسة الشيخ وآخرون (2015) :

عنوان الدراسة :أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية ، هدفت الدراسة إلى قياس دوران العمل الاختياري ، والتعرف على أسباب دوران العمل الاختياري ،وتك استخدام المنهج

الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية ومعنوية التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة سلبية ومعنوية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري. .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

1/ دراسة توران (1998): (Turan, 1998):

هدفت الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ومن أهم نتائج الدراسة ان المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي انطبعا واضحا عن سلوك المعلمين، والذي يمكن ان يستخدم لوصف هوية وطبيعة حياة المعلمين، واداراتهم داخل المدرسة .

2/ دراسة باشيارد (2000) (Pashiard, 2000):

عنوان الدراسة: المناخ المدرسي في المدارس الاساسية والثانوية :آراء مديرين ومدرسين قبرصيين، هدفت الدراسة التعرف غلي مدي التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول المناخ المدرسي، وهل هناك اختلاف محدد حول المناخ المدرسي بالاعتماد على الجنس وسنوات الخبرة للمشاركين. ومن أهم نتائج الدراسة ان الاناث يشعرون بالرضا اكثر من الذكور حول الاجواء المدرسية والأساسية ويشعرون بالإيجابية والتفاؤل أكثر بالنسبة لنوعية التعليم المقدم الطلاب مقارنة مع معلمي المدارس الثانوية.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة لاحظت الباحثة ان الدراسة الحالية اتفقت في اختيار المرحلة مع دراسة جرادات (1997) ودراسة باشيارد (2000) واختلفت مع دراسة جمال (2005) والشيخ (2015) وتوران (1998). ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة امور كبناء الاطار النظري، تعريف المصطلحات، بناء اداة الدراسة المناسبة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها، والتعرف علي المعالجات الاحصائية المناسبة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي أتبعها الباحثة حيث تتناول المنهج ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة و المعالجات الإحصائية.

منهج الدراسة

أتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، حيث تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (اماني مختار ،152،2005).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين بمحلية كرري البالغ عددهم (31) مشرف ومشرفة ، اما عينة الدراسة فقد شملت المجتمع كاملا (20من الذكور و 11من الاناث) لقله عددهم وذلك نسبة لظروف الحرب التي تمر بها البلاد .

أداة الدراسة: الاستبانة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع المعلومات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير، إضافة إلى سهولة تحليل بياناتها إحصائياً. اما محاور الاستبانة يتكون هذا الجزء من (30) عبارة موزعة على ستة محاور رئيسية تمثل الجوانب المختلفة لدور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي، وهي كما يلي: المحور الأول: التنظيم والإدارة، المحور الثاني: القوانين الإدارية، المحور الثالث: البناء المدرسي والتجهيزات ، المحور الرابع: شؤون الطلاب وحاجاتهم التربوية،. المحور الخامس: شؤون المعلمين ونموهم المهني، المحور السادس: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

وقد تم استخدام مقياس ثلاثي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وذلك على النحو الآتي:

غالبا = 3 أحيانا = درجتان نادراً = درجة واحدة

المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من اكتمال بياناتها، تم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف تحليلها واستخراج النتائج الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ولأغراض تفسير المتوسطات الحسابية تم اعتماد المعيار الآتي:

قيمة المتوسط	مستوى التقدير
من 1,00 إلى 1,67	منخفض
من 1,68 إلى 2,33	متوسط
من 2,34 إلى 3,00	مرتفع

وبذلك تم الاعتماد على هذه المعايير في تفسير نتائج الدراسة في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

نتائج المحور الأول: التنظيم والإدارة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالتنظيم والإدارة داخل المدرسة. وقد تضمن هذا المحور خمس عبارات، تم عرضها على أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي نص هذه العبارات كما وردت في الاستبانة:

1. يحث المعلمين على مراعاة السياسة المدرسية في جميع أعمالهم.
 2. يشرك المعلمين في اتخاذ بعض القرارات المدرسية.
 3. يرسم أهدافه بوضوح تام.
 4. يساعد المعلم في وضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.
 5. يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.
- وقد تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يوضح الجدول (1) التالي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادراً	أحياناً	غالباً	العبارة	الرقم
4	0.73	1.77	5 (%38.5)	6 (%46.2)	2 (15.4%)	Q1	1
5	0.77	1.62	7 (%53.8)	4 (%30.8)	2 (15.4%)	Q2	2
2	0.84	2.00	17 (%34.7)	15 (%30.6)	17 (34.7%)	Q3	3
2	0.84	2.00	17 (%34.7)	15 (%30.6)	17 (34.7%)	Q4	4
1	0.50	2.61	0 (0%)	12 (%38.7)	19 (61.3%)	Q5	5
	0.76	2.00					المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول (1) أن المتوسط العام لمحور التنظيم والإدارة بلغ (2.00)، وهو يقع ضمن مستوى التقدير المتوسط وفق المعيار المعتمد في هذه الدراسة. ويشير ذلك إلى أن دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالتنظيم والإدارة يمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

تحليل العبارات:

- جاءت العبارة الخامسة (يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري (0.50)، وهي درجة مرتفعة، مما يعكس وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن مديري المدارس يراعون التخصص في توزيع المهام، وهذا يسهم في تحسين المناخ التنظيمي. العبارة الثانية (يشرك المعلمين في اتخاذ بعض القرارات المدرسية) حصلت على أدنى متوسط (1.62) وهو مستوى منخفض، مما يعكس ضعفاً في مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية.

تفسير النتائج: تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون دوراً متوسطاً في التنظيم والإدارة، مع وجود تباين بين الجوانب المختلفة. قد يعزى ذلك إلى كثرة المسؤوليات الإدارية أو نقص التدريب في بعض المهارات القيادية. يوصى بتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتوضيح السياسة المدرسية بشكل أكبر.

نتائج المحور الثاني: القوانين الإدارية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي فيما يتعلق بتطبيق القوانين واللوائح الإدارية. وقد تضمن خمس عبارات (Q6-Q10) كما وردت في الاستبانة الأصلية. ، سيتم التعامل مع العبارات برموزها مع الإشارة إلى أن نصوصها متوفرة في أداة الدراسة.

وقد تم تحليل استجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادر أ	أحياناً	غالباً	العبارة	الرقم
2	0.79	2.39	7 (%18.4)	9 (%23.7)	22 (%57.9)	Q6	6
1	0.82	2.41	8 (%20.5)	7 (%17.9)	24 (%61.5)	Q7	7
4	0.90	2.29	9 (%29.0)	4 (%12.9)	18 (%58.1)	Q8	8
5	0.94	2.21	10 (%34.5)	3 (%10.3)	16 (%55.2)	Q9	9

3	0.51	2.56	0 (%0)	12 (%44.4)	15 (%55.6)	Q10	10
	0.82	2.37					المتوسط العام للمحور

تحليل العبارات:

- **العبارة السابعة (Q7):** حصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري (0.82)، وهو مستوى مرتفع. وقد أشار (61.5%) من أفراد العينة إلى أن هذه الممارسة تحدث «غالباً»، بينما أفاد (17.9%) بحدوثها «أحياناً»، في حين رأى (20.5%) أنها تحدث «نادراً». يشير هذا التوزيع إلى اتفاق كبير بين المشرفين على أن مديري المدارس يلتزمون بتطبيق القوانين الإدارية بشكل مستمر، مما يعكس حرصهم على تنظيم العمل وفق الأنظمة والتعليمات. الانحراف المعياري (0.82) يشير إلى تباين متوسط في الآراء، ولكن الغالبية العظمى ترى أن هذا الدور إيجابي.

بينما حصلت **العبارة التاسعة (Q9):** حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.94)، وهو مستوى متوسط. وقد أشار (55.2%) من أفراد العينة إلى أن هذه الممارسة تحدث «غالباً»، بينما قال (10.3%) «أحياناً»، ورأى (34.5%) أنها تحدث «نادراً». يعكس هذا التوزيع وجود تفاوت في تقدير هذه الممارسة، حيث أن أكثر من ثلث العينة يعتبرونها نادرة، مما قد يشير إلى ضعف في تطبيق بعض اللوائح أو القوانين الإدارية في سياق معين. الانحراف المعياري المرتفع (0.94) يؤكد وجود اختلافات كبيرة في وجهات النظر.

تفسير النتائج:

تشير النتائج العامة لهذا المحور إلى أن مديري المدارس الثانوية بمحلية كرري يحرصون بشكل كبير على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية، حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً (2.37). وهذا يعكس التزاماً إدارياً واضحاً يساهم في تحقيق الانضباط التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسات التعليمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة عوامل:

- **الرقابة الإشرافية:** وجود متابعة مستمرة من قبل المشرفين التربويين يجعل المديرين أكثر حرصاً على تطبيق القوانين.

- **وضوح اللوائح:** توفر تعليمات وإجراءات محددة تنظم العمل المدرسي، مما يسهل على المديرين الالتزام بها.

- **الخبرة:** غالبية أفراد العينة من المشرفين لديهم خبرة طويلة (أكثر من 10 سنوات)، مما يمكنهم من تقييم أداء المديرين بدقة، وقد لاحظوا هذا الالتزام.

مع ذلك، هناك تباين في بعض العبارات (مثل Q8 و Q9) حيث ظهرت بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود جوانب محددة قد تحتاج إلى تعزيز أو تدريب. قد تكون هذه الجوانب مرتبطة بتطبيق القوانين في حالات استثنائية أو في مجالات تتطلب مرونة.

بشكل عام، يمكن القول إن الالتزام بالقوانين الإدارية يشكل ركيزة أساسية في تحسين المناخ التنظيمي، حيث يخلق بيئة عمل منظمة وعادلة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المدرسي.

نتائج المحور الثالث: البناء المدرسي والتجهيزات

يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي من حيث المباني والتجهيزات المدرسية. وقد تضمن خمس عبارات (Q11-Q15)، وفيما يلي تحليلها جدول (3):

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادراً	أحياناً	غالباً	العبرة	الرقم
5	0.56	1.41	21 (%61.8)	12 (%35.3)	1 (%2.9)	Q11	11
4	0.81	1.93	16 (%36.4)	15 (%34.1)	13 (%29.5)	Q12	12
1	0.51	2.48	0 (%0)	16 (%51.6)	15 (%48.4)	Q13	13
2	0.51	2.45	0 (%0)	17 (%54.8)	14 (%45.2)	Q14	14
3	0.50	2.39	0 (%0)	19 (%61.3)	12 (%38.7)	Q15	15
	0.70	2.13					المتوسط العام للمحور

تحليل العبارات:

- العبارة (Q13) جاءت الأولى بمتوسط (2.48) مستوى مرتفع، حيث أشار (48.4%) إلى حدوثها «غالباً»، و(51.6%) «أحياناً»، مما يدل على دور إيجابي للمدير في متابعة بعض جوانب التجهيزات. بينما جاءت العبارة (Q11) جاءت أخيرة بمتوسط منخفض جداً (1.41)، حيث رأى (61.8%) أنها تحدث «نادراً»، مما يشير إلى قصور واضح في جانب البنية التحتية أو التجهيزات الأساسية.

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى تباين كبير في دور المدير فيما يتعلق بالبناء المدرسي. فبينما يبذل جهوداً ملحوظة في بعض الجوانب (كالمتابعة الإدارية للتجهيزات)، يواجه قصوراً حاداً في جوانب أخرى قد تكون خارج صلاحياته، مثل توفير المباني أو الصيانة الكبرى، والتي تعتمد على الجهات التعليمية العليا. يوصى بتعزيز التعاون مع الإدارات المختصة لتوفير الاحتياجات الأساسية، مع تمكين المديرين بصلاحيات أكبر في هذا المجال.

نتائج المحور الرابع - شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور مدير المدرسة في متابعة شؤون الطلاب وتلبية احتياجاتهم التربوية. وقد تضمن خمس عبارات (Q16-Q20)، وتحليلها كالتالي جدول (4):

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادراً	أحياناً	غالباً	العبارة	الرقم
4	0.60	2.00	2 (%16.7)	8 (%66.7)	2 (%16.7)	Q16	16
5	0.72	1.83	4 (%33.3)	6 (%50.0)	2 (%16.7)	Q17	17
3	0.79	1.42	9 (%75.0)	1 (%8.3)	2 (%16.7)	Q18	18
1	0.51	2.50	0 (%)	15 (%50.0)	15 (%50.0)	Q19	19
2	0.49	2.38	0 (%)	20 (%62.5)	12 (%37.5)	Q20	20
	0.72	2.03					المتوسط العام للمحور

تحليل العبارات:

- العبارة (Q19) جاءت الأولى بمتوسط (2.50) مستوى مرتفع، حيث وزعت الاستجابات بين «غالباً» (50%) و«أحياناً» (50%)، مما يدل على متابعة جيدة من المديرين لبعض جوانب رعاية الطلبة، العبارة (Q18) جاءت أخيرة بمتوسط منخفض (1.42)، حيث أفاد (75.0%) بحدوثها «نادراً»، مما يعكس قصوراً واضحاً في جانب مهم من رعاية الطلاب.

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى تفاوت في اهتمام المديرين بشؤون الطلاب؛ فبينما يظهر دور إيجابي في بعض الجوانب (مثل العبارتين 19 و20)، هناك قصور ملحوظ في جوانب أخرى (مثل العبارة 18). قد يعود ذلك إلى تعدد المسؤوليات الإدارية للمدير، أو نقص البرامج والأنشطة المخصصة للطلاب، أو ضعف التوجيه والإرشاد الطلابي. يوصى بتنفيذ برامج رعاية الطلاب وتعزيز دور المرشد الطلابي، مع إعطاء أولوية أكبر للاحتياجات التربوية في خطط المدرسة.

نتائج المحور الخامس - شؤون المعلمين ونموهم المهني

يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور مدير المدرسة في دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا. وقد تضمن خمس عبارات (Q21-Q25)، وتحليلها كالتالي جدول (5):

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادراً	أحياناً	غالباً	العبارة	الرقم
3	0.49	2.36	0 (%0)	21 (%63.6)	12 (%36.4)	Q21	21
2	0.49	2.38	0 (%0)	20 (%62.5)	12 (%37.5)	Q22	22
4	0.46	2.28	0 (%0)	23 (%71.9)	9 (%28.1)	Q23	23
5	0.42	2.22	0 (%0)	25 (%80.6)	7 (%22.6)	Q24	24
1	0.41	2.20	0 (%0)	24 (%80.0)	6 (%20.0)	Q25	25
	0.46	2.29					المتوسط العام للمحور

تحليل العبارات:

- العبارة (Q22) جاءت الأولى بمتوسط (2.38) مستوى مرتفع، حيث أشار (37.5%) إلى حدوثها «غالباً» و(62.5%) «أحياناً»، مما يدل على دور إيجابي للمدير في دعم المعلمين. العبارة (Q25) جاءت بمتوسط (2.20) مستوى متوسط، حيث أفاد (20.0%) بحدوثها «غالباً» و(80.0%) «أحياناً»، وهي أدنى العبارات ولكنها تزال ضمن المستوى المتوسط.

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس يهتمون بشؤون المعلمين ونموهم المهني بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مع تفاوت بسيط بين الجوانب المختلفة. فجميع العبارات حصلت على متوسطات فوق (2.20)، مما يعكس وجود بيئة داعمة للمعلمين، خاصة في جوانب المشاركة والتوجيه (Q21, Q22). ومع ذلك، فإن بعض الجوانب كالتدريب والتطوير المهني (Q23-Q25) تحتاج إلى مزيد من الاهتمام حيث أن معظم الاستجابات تركزت في فئة «أحياناً». يوصى بتعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين، وإشراكهم بشكل أكبر في القرارات المتعلقة بمسيرتهم الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي العام.

نتائج المحور السادس: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وقد تضمن خمس عبارات (Q26-Q30)، وتحليلها كالتالي جدول (6):

الرقم	العبارة	غالباً	أحياناً	نادراً	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب
26	Q26	15 (%48.4)	16 (%51.6)	0 (0%)	2.48	0.51	1
27	Q27	11 (%37.9)	18 (%62.1)	0 (0%)	2.38	0.49	2
28	Q28	2 (%18.2)	2 (%18.2)	7 (%63.6)	1.55	0.82	5
29	Q29	4 (%57.1)	3 (%42.9)	0 (0%)	2.57	0.53	3

3	0.53	2.57	0 (%)	3	4	Q30	30
				(%42.9)	(%57.1)		
	0.69	2.31					المتوسط العام للمحور

تحليل العبارات:

- العبارتان (Q29) و (Q30) حصلتا على متوسط (2.57) مستوى مرتفع، بتوزيع (57.1 % غالباً، 42.9 % أحياناً)، مما يشير إلى تميز المديرين في جوانب محددة مثل استضافة المجتمع أو المشاركة في المناسبات المحلية.

- العبارة (Q28) جاءت أخيرة بمتوسط منخفض جداً (1.55)، حيث أفاد (63.6 %) بحدوثها «نادراً»، مما يعكس قصوراً واضحاً في جانب مهم من التواصل المجتمعي (ربما إشراك أولياء الأمور في صنع القرار أو تفعيل مجالس الآباء).

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس يولون اهتماماً كبيراً لعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي في معظم الجوانب، حيث جاءت أربع عبارات بمستوى مرتفع. هذا يعكس وعياً بأهمية الشراكة المجتمعية في دعم العملية التعليمية وتحسين المناخ المدرسي. ومع ذلك، فإن العبارة (Q28) تكشف عن وجود قصور حاد في جانب معين، قد يكون متعلقاً بآليات المشاركة الفعلية أو التواصل المنتظم مع المؤسسات المحلية. يوصى بتفعيل قنوات التواصل مع المجتمع، وتشجيع أولياء الأمور على المشاركة في الفعاليات المدرسية، وتطوير خطط الشراكة المجتمعية لتشمل جميع الأطراف ذات العلاقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

استناداً على نتائج تحليل البيانات في الفصل السابق تعرض الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي على ضوءها يتم تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحلية كرري.

النتائج:

- 1/ تُظهر النتائج أن دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمحلية كرري جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في معظم المحاور.
- 2/ تصدر محور القوانين الإدارية بمتوسط (2.37).
- 3/ يلي محور القوانين الإدارية محور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (2.31).
- 4/ محور شؤون المعلمين (2.29). هذا يعكس التزاماً إدارياً واضحاً ووعياً بأهمية الشراكة المجتمعية والدعم المهني للمعلمين.

5/ جاء محور التنظيم والإدارة (2.00) ومحور شؤون الطلبة (2.03) الأدنى، مما يشير إلى حاجة ماسة لتطوير آليات التخطيط والمشاركة في القرارات وتحسين الخدمات التربوية المقدمة للطلاب .

6/ يؤدي مديرو المدارس الثانوية دوراً إيجابياً في تحسين المناخ التنظيمي، لكن وجود قصور في جوانب جوهرية يستدعي تدخلاً فاعلاً لمعالجتها .

التوصيات :

1/ تطوير الممارسات الإدارية: تعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، ووضع خطط زمنية واضحة، وتوزيع المهام وفق التخصصات

2/ الاهتمام بالبنية التحتية: مخاطبة الجهات المختصة لتوفير التجهيزات الأساسية وإجراء الصيانة الدورية للمدارس.

3/ تحسين رعاية الطلاب: تفعيل برامج الإرشاد الطلابي والأنشطة الصفية وللصفية، وإنشاء آليات لمتابعة احتياجاتهم التربوية.

4/ تدريب المديرين: عقد دورات متخصصة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

5/ تفعيل الشراكة المجتمعية: تطوير قنوات تواصل منتظمة مع أولياء الأمور والمؤسسات المحلية، وتفعيل مجالس الآباء.

6/ تعزيز الانضباط الإداري: الاستمرار في تطبيق القوانين واللوائح مع العمل على تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات التربوية.

المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم بن حمد البدر (2006م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بكر أبو حجيبة ومحمد الحراشة (2013م)، أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (40)، ملحق (4).
- جابر عبد الحميد وعلاء الدين كفاقي (بدون تاريخ)، معجم علم النفس المصطلحات النفسية، الجزء (4)، القاهرة، مصر، جامعة الزعيم الأزهرى، دار النهضة المصرية .
- جمال أبو الوفا وآخرون (1999م)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، بدون طبعة.
- الخضر محمد الشيخ وآخرون (2015م)، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج (16)، ع (2)، ص -138 .

- سامي عوض الله جاد الله رباح(2008م)، أدوار مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلامة عبد العظيم حسين ، الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم ، ط 2 ، دار الوفاء للنشر ، الإسكندرية ، 2006م
- سيد سلامة(2002)، قراءات في إدارة المدرسية ، ط (1) ، الإسكندرية ، دار الوفاء لنشر والطباعة والنشر
- عبد السلام الشبراوي عباس ، الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر والممارسة ، ط 1 ، دار فرحة للنشر ، 2013م
- عبد العزيز عطا الله المعاينة(2014م)، دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء ، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، مج (2)، ع(5).
- علي احمد جمال (2000م) ، المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراها المعلمون ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- العميان، محمود سلمان (2004م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان .
- فاطمة عبد القادر(2008م) ، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من جهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- فؤاد علي العاجز(1998م)، مهام مدير المدرسة كقائد تربوي ،اليوم الدراسي: الادارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح، جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، غزة، ص-81 .
- الكبيسي ، عامر (1998م) ، السلوك التنظيمي الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ج (2) ، مطابع دار الشرق ، الدوحة
- محمد ابو حسيبة مرسي ، تطوير اساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العلمية ، ط ، دار العلم والإيمان للنشر ، 2009م
- محمد حسن العمارة(2002م)، مبادئ الادارة المدرسية ، ط(3)، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد ناظم جرادات (1996م) ندور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهه نظر التربويين والمعلمين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر ، تطوير المدارس ، ط ، دار النشر الروابط العالمية ، 2009م

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Janathan Cohen , Elizabeth M .McCabe ,Nicholas M .Michelli, Terry Pickral , January(2009) . School : Climate Research, Policy ,Practice, And Teacher Education , Teachers College Record Volume 111,Number 1,PP180-213.
- Pashiard , Georgha.(2000).”School climate in elementary and secondary school :Views of Cypriot principals and teachers” the Pedagogical Institute of Cyprus, Nicosia , Cyprus. 14(5) , P224-237.
- Turan, S.(1998). Study of organization climate and organization commitment in human organization .Dissertation Abstract International ,5(4) ,103A.