



الباحثة/ كريمة بنت سعيد السعدي

مدى فاعلية خطة تحسين مقترحة في مستوى المناخ التنظيمي...

Humanities and Educational  
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

مدى فاعلية خطة تحسين مقترحة في مستوى المناخ  
التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)  
من وجهة نظر الهيئة التعليمية(\*)

الباحثة/ كريمة بنت سعيد بن محمد السعدي  
مساعدة مديرة مدرسة التقى للتعليم الأساسي 1-4  
ماجستير مناهج وطرائق تدريس اللغة العربية- جامعة السلطان قابوس

تاريخ قبول النشر 2024/6/10م

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 2024/5/1م

(\*) موقع المجلة:

العدد(41)، سبتمبر 2024م

256

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



## مدى فاعلية خطة تحسين مقترحة في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر الهيئة التعليمية

الباحثة/ كريمة بنت سعيد بن محمد السعدي

مساعدة مديرة مدرسة التقى للتعلم الأساسي 1-4

ماجستير مناهج وطرائق تدريس اللغة العربية- جامعة السلطان قابوس

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء خطة تحسين مقترحة واختبار فاعليتها في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي من خلال الإجابة على السؤالين الآتيين".

- 1- ما خطة التحسين المقترحة لقياس مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)؟
  - 2- ما أثر خطة التحسين المقترحة في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)؟
- وللإجابة عن هذين السؤالين أعدت الباحثة خطة تحسين مقترحة، وتطبيق استبانة قياس مستوى المناخ التنظيمي، وقد طبقت الاستبانة على مجموعتي الدراسة بعد تنفيذ خطة التحسين المقترحة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات المجموعتين التجريبية والضابطة في استبانة قياس مستوى المناخ التنظيمي لصالح المجموعة التجريبية تُعزى لخطة التحسين المقترحة، وفي ضوء النتيجة قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: الاستمرار في خطة التحسين وتطويرها وتنويع إجراءاتها لبناء مناخ تنظيمي إيجابي، وإشراك أفراد المؤسسة في بناء المناخ التنظيمي الإيجابي. واقترحت إجراء دراسات منها: فاعلية تنفيذ برامج إنمائية مقترحة في مستوى المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي.
- الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الهيئة التعليمية، خطة مقترحة.



## The Effectiveness of a Proposed Improvement Plan on Organizational Climate at Al-Toqa School for Basic Education (Grades 1-4) from the Perspective of the Educational Staff

**Karima Said Mohammed ALsaidi**

Assistant Manager

### Abstract

This study aimed to develop a proposed improvement plan and test its effectiveness on the organizational climate at Al-Toqa School for Basic Education by addressing the following questions:

1. What is the proposed improvement plan to measure the level of organizational climate at Al-Toqa School for Basic Education (Grades 1-4)?
2. What is the impact of the proposed improvement plan on the organizational climate at Al-Toqa School for Basic Education (Grades 1-4)?

To answer these questions, the researcher prepared a proposed improvement plan, applied a questionnaire to measure the level of organizational climate, and the questionnaire was administered to the study group after implementing the proposed improvement plan.

The study results revealed statistically significant differences between the mean responses of the experimental and control groups in the organizational climate measurement questionnaire in favor of the experimental group attributed to the proposed improvement plan. In light of the results, the study presented several recommendations, including: continuing the improvement plan and developing it, diversifying its procedures to build a positive organizational climate, and involving institution members in building a positive organizational climate. The study also proposed conducting further research, including: assessing the effectiveness of proposed developmental programs on the organizational climate Primary Education schools.

**Keywords:** organizational climate – improvement plan – effectiveness.



## المقدمة:

لقد أدت التغييرات السريعة والمتلاحقة التي طرأت على مختلف مجالات الحياة إلى تطور حاجات المجتمع، ومن أهم النظم التي تأثرت بتلك التغييرات هو النظام التربوي باعتباره جزءاً من النظام الاجتماعي الأكبر، وتعد عملية الاتصال ووسائلها من أكثر الأنظمة التي طرأت عليها التطورات، وكان لها التأثير الكبير على النظام التربوي من حيث أهميته في اختصار الوقت والجهد مما يشير إلى فاعليته في تحقيق أهداف النظام (عليمات، 2002).

وتتميز كل منظمة بشخصيتها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتتكون تلك الشخصية نتاجاً لتفاعلات داخلية وخارجية (الشكيلي، 2010: 2)، ويشير (الراسي، 2011: 2) أن نجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بعوامل كثيرة أهمها المناخ التنظيمي، فالجو الذي يسود المؤسسات وبيئات العمل له أثر مباشر وكبير في سلوك أفرادها ومستويات أدائهم ويلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها ناهيك عن الأثر المباشر لطبيعة العلاقات بين الأفراد في العمل، وكل ذلك له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة كونها تعمل في المقام الأول على جهد الموارد البشرية.

ويعد رأس المال البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات المتفوقة المتربع الأول على قمة الهرم الاستثماري لأية منظمة، فهو المؤثر الرئيس في جميع مكونات التنمية، وقد أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنميته بأفضل السبل وأكثرها جدوى على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار (الشامسي، 2010: 1).

لقد استعمل مصطلح (مناخ) بشكل عام للتعبير عن الرضا الوظيفي، وبشكل خاص خلال السنوات الأخيرة ركز الباحثون على استعمال المصطلح للتعبير عن المناخ المدرسي أو المؤسسي أي أنه مناخ إدراك الأفراد لأدوارهم في المنظمة بحسب طبيعة العمل القائم فيها، أي أنه الانطباع المتكون عند العاملين في المؤسسة (فجوة هنا) وبه يقاس مدى تطور عمليتي التعليم والتعلم، فهو يعد أرض خصبة للتنمية الشخصية والوظيفية إيجاباً أو سلباً بحسب طبيعته (حمود، 2002).

ويعد المناخ التنظيمي بمثابة مركز المؤسسات التربوية؛ كونه يقود إلى الدافعية ويعزز من الانتماء للمؤسسة، ويزيد رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، وبالتالي يحسن من تقدمهم الوظيفي، وبالتالي يمكن القول بأن المناخ التنظيمي الإيجابي له أثره في الولاء للمؤسسة التربوية (الحراصي، 2016: 2).

ويرى المختصون في علم الإدارة أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي الإيجابي والصحي من شأنه أن يرقى بمستويات أداء الموارد البشرية على مختلف أنواعها وأحجامها، فمن خلال ذلك المناخ التنظيمي يؤدي الأفراد ما توكل لهم من مهام ومسؤوليات من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة (العسكر، 2014).

إن الإدارة التربوية ممثلة بكل عناصرها تعد عاملاً مهماً لتكامل عمليتي التعليم والتعلم، والعنصر البشري هنا يعد الدعامة الأساسية لنجاحها وفعاليتها، لذا لا بد من توفير مناخ تنظيمي يستجيب للتطور والتجديد، وتساند كل البرامج المقدمة للطلبة وما يمارسون من أنشطة (الحريري، 2011).



ويرى (الشكيلي، 2010: 5) المشار إليه في (المومني، 2006: 64) بأن عناصر النجاح جميعها متوفرة في المدرسة إلا أن المناخ التنظيمي العام يسوده الصراع والتنافر وتتصارع فيه كل الفئات لأسباب مختلفة فإن النتيجة ستكون أن لا جدوى من الإمكانيات مهما كانت ولن تتحقق أهداف المؤسسة.

وقد أشار (حمود، 2002) إلى أن المديرين الذين يتابعون التغذية الراجعة من المعلمين، ويعملون على سياسة التفويض، ينشئون مناخا تنظيميا إيجابيا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا نؤكد أن العلاقة الوثيقة بين المعلم والطالب كونه أكثر الأفراد قضاء للوقت معه، فإن ذلك يساهم اسهاما فاعلا في تكامل الحلقة البشرية ويجعل المعلم حلقة الوصل بين الإدارة والطالب وبالتالي فإن التغذية الراجعة التي تتلقاها الإدارة تسهم في رفع برامج الرعاية الطلابية وجعلها هدفا أسمى من أهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي ضرورة في كل مؤسسة وفي غاية الأهمية في الميدان التربوي؛ وذلك لأن عملية تفريد التعليم وتنقيف الطلبة ورعايتهم وتنشئتهم يفترض أن تتم في جو مؤسسي صحي قائم على التواصل والتفاعل العميقين بين محاور العملية التعليمية (بطاح، 2006: 84)، ويعتمد بقاء التنظيمات الإدارية وتطورها على نوعية إدارتها، وبالتالي فهي تؤثر في نتائج العملية التعليمية ككل، والطالب بشكل خاص (فليه وعبد المجيد، 2005: 49).

وقد أشارت دراسة (الكيلاي، 2011) إلى أهمية منح المديرين الصلاحيات التي تتناسب وحجم مسؤولياتهم وتفعيل دورهم في تحسين المناخ التنظيمي، وذلك لرفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل وبالتالي انعكاس ذلك على الطلبة وأثره في رفع المستوى التحصيلي للطلبة وتحديد ميولهم وتوجهاتهم، وكل ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتختلف إدارات المدارس في توفير نوعية المناخ التنظيمي حسب كفاءة إدارتها وفاعليتها، فكما أن هناك مدارس تسودها أجواء الألفة والمحبة والتفاعل الإيجابي السليم، هناك مدارس تسودها أجواء المشاحنات والتحزبات، وكل يؤدي إلى إنتاجيته إيجاباً أو سلباً، في نهاية الأمر ما هو إلا انعكاس للفلسفة الإدارية المتبعة، فعدم إدراك المديرين لأهمية المناخ التنظيمي يعكس سلباً على مستويات أداء العاملين وتحصيل طلبتهم.

وتعمل المؤسسات التربوية بمختلف مراحلها دوراً جوهرياً ومهما في تطوير المجتمع كونها المعنية بالدرجة الأولى بتنمية الموارد البشرية والتي تعد أساس التطوير والتنمية، ولأن الأفراد في المؤسسات التربوية هم في قمة هرم التكوين الأساسي للتطوير فإن فاعليته تتوقف على فاعلية الهيئة التعليمية.

كما تعد المدرسة المكان الأوسع الذي يحتضن طموحات وآمال كلا من المعلم والطالب، فهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع كونها مؤسسات تعليمية وتربوية في آن واحد فنجاحها يعتمد بشكل كبير على نجاح أهداف الموارد البشرية وتحقيق طموحاتهم (العسكر، 2014).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد ظلت مسألة الموارد البشرية وعلاقتها بالتطوير والتحسين أحد أهم الاهتمامات الرئيسية للدول بصفة عامة ولسلطنة عمان بصفة خاصة، وأكدت العديد من الدراسات التي تناولت التعليم في استثمار رأس المال البشري (الشامسي، 2010: 5).



إن تحقيق المؤسسات لأهدافها يرتبط بعوامل كثيرة، أهمها المناخ التنظيمي؛ فالجو السائد في بيئة العمل له أثر مباشر في سلوك الأفراد ومستويات أدائهم، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ناهيك عن طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين والمستفيدين من المنظمة، ومنظمات كالمدارس تعمل في المقام الأول على الجهد البشري. وينظر للمنظمات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص على أنها تقوم على الجهد الجماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي فالحاجة للعنصر البشري أساسي لتوجيه الأعمال وتحقيق الأهداف، وقد أثبتت نتائج الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وأساليب تعاملها وسلوكها في بيئات العمل هي أنجع أداة للتطوير والتغيير، وتتجه كل الأنظار هنا إلى البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية (الراسي، 2011: 2).

ومن هنا يمكننا الاستنتاج أن التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل داخل المدرسة من شأنه إيجاد مناخ تنظيمي جيد يساعد في رفع مستوى الأداء والإنتاج لدى العاملين وبالتالي رفع المستويات التحصيلية لدى الطلبة ويشير (بطاح، 2006) أن الاهتمام الفعلي بالمناخ التنظيمي بدأ منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، وأكد (الوزان، 2006) ذلك حيث أشار إلى تزايد الاهتمام بالمناخ التنظيمي، وأكدت الدراسات على أهمية دراسته كفكرة قائمة بذاتها لما لها من تأثير على استقرار المنظمات واستمرارها من خلال تأثيره الفعلي على كافة جوانبها. وإذا كان فهم المناخ التنظيمي والتعامل معه يعتبر أمراً مهماً لكل فرد في المؤسسة فإن فهمه وتطويره يعد أمراً أساسياً لتحقيق أهداف خطة المؤسسة، وتقع المسؤولية الأكبر على عاتق الإداري التربوي كونه المسؤول أولاً عن إيجاد مناخ صحي منظم ومتابعته وتعزيز إيجابياته ومعالجة سلبياته.

ويشير (الطويل، 2001) إلى أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنية السائد في العلاقات بين أفرادها والتي تساهم طردياً في تحقيق أهداف المؤسسة كنتيجة لتفاعل الجهد البشري، والذي ينظمه البعد القانوني (اللوائح والأنظمة والقوانين)، ونمط التفاعل بين العاملين، وأثر كل ذلك على المبادأة والإبداع والابتكار. ويتضح من خلال الطرح السابق أن المناخ التنظيمي له أبعاداً كثيرة تؤثر فيه وتتأثر به، وتلعب تلك الأبعاد دوراً كبيراً في إيجاد المناخ وتشكيله.

وتعد المدرسة أهم المؤسسات التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ونموه وتطويره نمواً متوازناً وشاملاً، لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المعلم، فذلك يؤثر على استقراره وإنتاجيته ودفاعيته، وينعكس كل ذلك على طلبته، فالغاية الأسمى من الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي هو توفير جو عمل ملائم للمعلمين يدفعهم لأداء عملهم برضا تام، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (بني أحمد، 2007).

وقد لاحظت الباحثة من خلال الخبرات السابقة والحالية بأن المؤسسات بشكل عام تواجه ضعفاً في التنظيم الإداري، ونقصاً في الهيكل التنظيمي، وعدم الرضا العام للأسس المتبعة في بيئة العمل، فضلاً عن ضعف نمط الإدارة وعملية صنع القرارات، ناهيك عن الضعف العام للبنية التأسيسية للمدرسة (التكنولوجيا والمبنى المدرسي المشترك) وكل ذلك أثر بدوره على أبعاد المناخ التنظيمي بالمدرسة.

وقد دعم مشكلة هذه الدراسة عدداً من نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها والتي أجريت في السلطنة في مجالات الإدارة المختلفة والتي دلت على وجود قصور وتدني في المناخ التنظيمي وأثره في أداء المعلمين والطلبة.



لقد أشارت نتائج دراسة الكندية (2009) إلى وجود ضعف في المناخ التنظيمي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي وأوصت بضرورة توفير مناخ تنظيمي آمن. وبينت نتائج دراسة الحرمي (2003) إلى ضرورة العناية بتوفير مناخ تنظيمي ملائم في المدارس الثانوية بالسلطنة. وأشارت نتائج دراسة المعمرى (2001) إلى من أهم مصادر ضغوط العمل على مدير المدرسة والمعلمين هو سوء المناخ التنظيمي وبدوره يؤثر على الأداء العام. كم أشارت دراسة البرعمي (2005) إلى أن فاعلية مدارس التعليم الأساسي في مجال المناخ المدرسي متدنٍ وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين المناخ المدرسي العام للارتقاء بفاعلية المدرسة. وبينت دراسة (سليمات، 2013) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء المعلمين وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، ويعد بُعد (الإدارة المدرسية) من أكثر الأبعاد تأثيراً على المناخ التنظيمي وذا فاعلية كبيرة في أداء المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذين قلت إنتاجيتهم كانوا في مدارس يسودها ضعف المناخ التنظيمي. في ضوء كل ذلك فإن الدراسة الحالية تبحث في واقع المناخ التنظيمي لإدارة مدرسة التقى. ومما سبق تتضح مبررات وجود مشكلة الدراسة والتي تتحدد في السؤال الرئيسي: ما الخطة المقترحة لتحسين مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر الهيئة التعليمية؟ وينبثق عنها سؤالين فرعيين:

- 1- ما واقع المناخ التنظيمي في مدرسة التقى ....
- 2- ما خطة التحسين المقترحة لقياس مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)؟
- 3- ما أثر خطة التحسين المقترحة في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)؟

#### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- 1- التنبؤ بتأثير خطة التحسين المقترحة على المناخ التنظيمي على العملية التعليمية التعلمية بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر أفراد العينة.
- 2- التنبؤ بتأثير المناخ التنظيمي على تحقيق أهداف خطة مدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر أفراد العينة.
- 3- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي ومجالاته المختلفة.

#### أهمية الدراسة: يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية فيما يأتي:

- 1- توجيه النظر إلى ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي كونه العامل الرئيس لنجاح أي مؤسسة كانت.
- 2- تساعد الإدارات على تحديد نوعية نخطها الإداري.
- 3- تركز على تكاملية تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي بين أفراد المؤسسة كافة.

## التعريفات الإجرائية:

### 1- المناخ التنظيمي

تعرفه (أبو هزيم، 2021) "مجموعة الخصائص والقيود والمتغيرات البيئية التي تتعلق بالإشراف والتنظيم لبيئة العمل...".

كما يعرفه (أبو النجا، 2014) "بأنه مجموعة المحددات والقيود والمتغيرات البيئية التي تتعلق بنظم الإشراف المتاحة، ومدى إدراك المرؤوسين لها، وكذلك القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، وأيضاً اللوائح والإجراءات المعمول بها وأثرها على حرية الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم".

ويقصد به أيضاً "مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المدرسة ضمن المجالات التالية: مجال السياسات والممارسات الإدارية، مجال تنمية العلاقات الإنسانية، مجال رعاية الطلبة، مجال تنمية الموارد البشرية، مجال تطوير المناهج وطرق التدريس، مجال تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع، مجال إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها، والتي تميز المدرسة عن غيرها من المدارس، فتترك تأثيرها على سلوك العاملين فيها والطلبة في ضوء إدراكهم لتلك الخصائص" (الشكيلي، 2010).

ويقصد به في هذه الدراسة مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز إدارة مدرسة التقى (1-4) ضمن المجالات التالية: مجال السياسات والممارسات الإدارية، مجال تنمية العلاقات الإنسانية، مجال رعاية الطلبة، مجال تنمية الموارد البشرية، مجال تطوير المناهج وطرق التدريس، مجال تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع، مجال إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها، من وجهة نظر الهيئة التعليمية.

### 2- الهيئة التعليمية

ويقصد بها كما ورد في قانون التعليم المدرسي الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 31/ 2023 بأن أعضاء الهيئة التعليمية هم المعلمون، ومدبرو المدارس، ومساعدوهم والمشرفون، وشاغلو الوظائف الفنية المساندة بالمدرسة. وفي الدراسة الحالية يُقصد بها الكادر التدريسي والإداري بمدرسة التقى للتعليم الأساسي.

### 3- خطة التحسين

وتعني مجموعة الإجراءات التي وضعتها إدارة المدرسة لمعالجة بعض الممارسات الإدارية في سبيل تحسين المناخ التنظيمي العام.

### إطار نظري:

#### أولاً: أنماط المناخ التنظيمي:

لقد استخدم مصطلح "المناخ" بشكل عام للدلالة على الرضى العام عن العمل، وقد ورد في دراسة (العسكر، 2014) أن المختصين أوردوا عدداً من أنماط المناخ التنظيمي أشهرهم ليكرت (Likert 1961) حيث قام بعمل دراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات، وكانت نتيجة تلك الدراسة توصله لأنماط أربعة من المناخ التنظيمي هي:



- 1- النمط الاستغلالي التسلطي (Expletive - Authoritative) ويتسم بالديكتاتورية واستغلال المرؤوسين.
  - 2- النمط الخيري التسلطي (Benevolent - Authoritative) وهو نمط أبوي أي أن الرئيس فيه يمارس دور الأبوة على المرؤوسين من ناحية القسوة بما فيه مصلحتهم والشفقة عليهم.
  - 3- النمط الاستشاري (Consultative - Authoritative) ويتسم المدير فيه بالتظاهر بالاهتمام باستشارة المرؤوسين ويقوم بذلك فعلا لكنه لا يلتزم بتنفيذ آرائهم.
  - 4- النمط التشاركي (Participative - Authoritative) يحرص فيه المدير على إشراك فريقه في اتخاذ القرار ولا يتفرد به لنفسه وتحمه مصلحة منظمته.
- وقد أنشأ كلاً من هالبان وكرافت (Halpin & Croft, 1962) نموذجاً لأنواع المناخ التنظيمي ويعد من النماذج الرائدة في هذا المجال، وقد تبنته العديد من الدراسات في الوقت الحاضر، ومن خلال دراستهما حددا ستة أنماط للمناخ التنظيمي وهي:

- 1- المناخ المفتوح (Open Climate) يُشعر هذا النوع من المناخ العاملين بدرجة عالية من الاعتمادية والتشاركية ويلي احتياجاتهم الاجتماعية بشكل كبير.
- 2- المناخ الاستقلالي (Autonomous Climate) يشعر المرؤوسين في هذا المناخ بروح معنوية عالية؛ فالمدير يمارس سلكته بنوع من الاستقلالية، ويشبع فيه المرؤوسين احتياجاتهم الاجتماعية والفرق بينه وبين النمط المفتوح أن ممارسة حريتهم تكون بدرجة أقل.
- 3- المناخ المنضبط (Controlled Climate) وفي هذا المناخ كفة مصلحة العمل هي الراجحة على العلاقات الاجتماعية وقلة الاهتمام باحتياجات العاملين الشخصية.
- 4- المناخ العائلي (Familiar Climate) يكون التركيز على إشباع الرغبات والحاجات الاجتماعية للعاملين أكبر من الاهتمام بالإنتاجية.
- 5- المناخ الأبوي (Partenal Climate) يشجع هذا المناخ على تكوين الانقسامات في المؤسسة حيث يسيطر القائد على كل شيء ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما يُضعف درجة رضاهم، وفي الوقت ذاته يعتقد القائد أنه مسؤول عنهم وعن المؤسسة كمسؤولية الأب على أبنائه.
- 6- المناخ المغلق (Closed Climate) يتسم هذا المناخ بالتسيب واللامبالاة من قبل كل العاملين وحتى القائد الذي يتصف بالفنور وعدم مقدرته على إشباع احتياجات العاملين الاجتماعية.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي:

إن أهمية المناخ التنظيمي تتبع من الافتراض الذي يقوم على أن السلوك الإنساني لا يأتي من فراغ بل هو نتاج عملية تفاعل معقدة من عناصر البيئة سواء كانت بشرية أو مادية، وطبيعة ذلك السلوك تحدد النمط التنظيمي



- السائد، ولهذا الموضوع أهمية بالغة جعلته محط اهتمام من المؤسسات الإدارية والمختصين في الإدارة. ويمكن إنجاز أهمية المناخ التنظيمي التي تعود بنتائج إيجابية على المدرسة في التالي (الشكيلي، 2010: 29-31):
- 1- تكوين الذات: فالمناخ التنظيمي الإيجابي يُشعر الطلبة والعاملين بقيمتهم؛ وذلك لإشراكهم في اتخاذ القرارات.
  - 2- تحسين أداء العاملين: فمستوى أداء الأفراد يتأثر بالمناخ السائد في المؤسسة؛ فالمدارس ذات المناخ التنظيمي الإيجابي تتسم بفعالية وأكثر كفاءة من غيرها، وذلك يعود لزيادة دافعية الأفراد.
  - 3- جودة العملية التعليمية: يزداد مستوى إنتاجية المدارس ذات المناخ الجيد حيث يتم تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية وبالتالي ينعكس ذلك إيجابيا على مستوى التحصيل الأكاديمي.
- والتعرف على المناخ التنظيمي يفيد في تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجات الأفراد والجماعات.

#### ثالثًا: عناصر المناخ التنظيمي:

- تؤثر في المناخ التنظيمي عددًا من العوامل والمتغيرات الأساسية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (الشكيلي، 2010: 31-34):
- 1- السياسات والممارسات الإدارية: كما هو معلوم فإن أنماط القيادة تتنوع وتتغير، فمط القيادة السائد يحدد نوع المناخ التنظيمي.
  - 2- الهيكل التنظيمي: إذا كان إطار الهيكل التنظيمي واضحًا ومحددًا فإن أثر على المناخ التنظيمي بشكل كبير، وتكون العلاقة طردية بين القطبين فكلما كانت الهيكلية منظمة لتعمل وفق المركزية مثلا سيكون المناخ التنظيمي أقرب للسلبية. ويلعب حجم المنظمة دورا كبيرا في ذلك فكلما كان حجم المنظمة صغيرًا كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قربا وثقة وانفتاحا.
  - 3- تكنولوجيا العمل: تؤثر الحداثة والبعد عن التقليدية ضرورة في العصر الحالي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، فالمؤسسة المواكبة للتقانة المعاصرة والموظفة لها يسودها روح التجديد.

#### رابعًا: أبعاد المناخ التنظيمي:

توصل المغربي (1995:35) إلى أبعاد المناخ التنظيمي منها:

- 1- المرونة
- 2- الإنتاج أساس الترقية
- 3- أنماط السُّلطة
- 4- أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة
- 5- الأمن الوظيفي



### خامسًا: العوامل المساعدة على تكوين مناخ تنظيمي جيد:

يرى الشقصي (1999: 14-15) بأن من الأمور التي تسهم في خلق مناخ تنظيمي جيد وترتقي بالمؤسسة

هي:

- 1- العلاقة تكون قائمة على التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين
- 2- تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار
- 3- الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات، وتبني سياسة التفويض.
- 4- توفير المستلزمات الأساسية المتعلقة بالعمل.
- 5- التعاون والتكامل بين أقسام المؤسسة وفئات الموظفين فيها.
- 6- تتسم عملية الاتصال والتواصل بالإنفتاحية والفاعلية العالية.
- 7- معالجة الاختلافات بالطرق العلمية.
- 8- توزيع العمل بشكل عادل لإبعاد الإرهاق النفسي عن الموظفين.

### إجراءات الدراسة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات المتبعة لتحقيق هدف الدراسة، فيقدم وصفاً لمجتمع الدراسة وعيبتها، والإجراءات التي اتبعت، ويختم ببيان المعالجة الإحصائية التي اتبعت في إدخال البيانات واستخراج النتائج.

### 1- مجتمع الدراسة وعيبتها:

#### الحدود الموضوعية:

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي لإدارة مدرسة التقى من وجهة نظر الهيئة التعليمية.

#### الحدود البشرية:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئة التعليمية بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) والبالغ عددهم (48) عضواً، أما عينة الدراسة فتتكون من الهيئة التعليمية بالمدرسة نفسها وعددهم (24) عضواً. وقد قُسم مجتمع الدراسة إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة من الهيئة التعليمية للعام الدراسي 2023/2022 – 2024/2023؛ وجاء اختيار المجتمع كون الباحثة على قوة المدرسة في العامين الدراسيين وشهدت الواقع الذي أدى إلى البحث والتقضي في موضوع الدراسة.

#### الحدود الزمانية:

- الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023 / 2022م.
- الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024/2023م

#### الحدود المكانية:

مدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) بولاية المصنعة/ محافظة جنوب الباطنة.

## 2- منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج شبه التجريبي القائم على تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين الأولى تجريبية تم تطبيق الاستبانة عليها بعد خطة التحسين والأخرى ضابطة قبل تطبيق الخطة.

## 3- أدوات الدراسة

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن أن تعين الباحثين في قياس مستوى المناخ التنظيمي في بيئة العمل منها كما أورد (الشكلي، 2021) وهي عبارة عن استبانة لقياس دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في تحسين المناخ التنظيمي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم. والجدير بالذكر أن هذه الدراسة شملت (24) من أعضاء الهيئة التعليمية بمدرسة التقى للتعليم الأساسي. واشتملت على (6) مجالات بمجمل (60) فقرة وتمثل كل فقرة جانبًا من الجوانب التي يقيس المناخ التنظيمي لإدارة المدرسة. مع استثناء المحور الرابع الذي يقيس تطوير المناهج وطرائق التدريس؛ وذلك لعدم وجود علاقة مباشرة الأثر بين إدارة المدرسة؛ وبينها فعاليتها المحور متعلق بالإشراف التربوي. وقد طُلب من أفراد العينة إعطاء تقديرهم لدور المناخ التنظيمي على مقياس خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس درجات أدناها منخفضة جدًا وأعلىها عالية جدًا وقد توزعت الدرجات على النحو التالي:

الجدول (1) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة

## 4- الإجراءات المتبعة

- مراجعة الأدبيات السابقة، لإعداد الإطار النظري والذي سيتضمن مواضيع: المناخ التنظيمي، مجالاته وأثره.
- اختيار أدوات الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة.
- تطبيق الاستبانة قبليا.
- تحليل النتائج القبليّة للاستبانة لبناء الخطة.
- وضع خطة تحسين المناخ التنظيمي.
- تطبيق خطة تحسين المناخ التنظيمي.
- تطبيق الاستبانة بعديا.
- رصد البيانات وتحليلها إحصائيا للوصول للنتائج.
- عرض النتائج وتفسيرها.
- التوصل إلى التوصيات.



## 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة الحالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء النتائج التي توصلت لها الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، ويختم بذكر أهم التوصيات والمقترحات المنبثقة منها.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى فاعلية خطة تحسين مقترحة في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر الهيئة التعليمية، وبناء عليه سعت للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى فاعلية خطة تحسين مقترحة في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر الهيئة التعليمية؟

## وينبثق عنها سؤالين فرعيين:

- 1- ما خطة التحسين المقترحة لقياس مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)؟
  - 2- ما أثر خطة التحسين المقترحة في مستوى المناخ التنظيمي بمدرسة التقى للتعليم الأساسي (1-4)؟
- وللتعرف على مستوى المناخ التنظيمي للمدرسة تم وضع فئات لتصنيف المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حيث حُدد طول الفئة كما يلي: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات المطلوبة، ويساوي المدى (أعلى قيمة - أدنى قيمة) =  $5 - 1 = 4$ ، وعليه فإن طول الفئة =  $4 = 5 \div 0.80$ ، وبناءً عليه تم تحديد الفئات جميعها كما يوضحها الجدول (2):

جدول (2) دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

المستوى	فئات المتوسط الحسابي
منخفض جدًا	1 - أقل من 1.80
منخفض	1.80 - أقل من 2.60
متوسط	2.60 - أقل من 3.40
مرتفع	3.40 - أقل من 4.20
مرتفع جدًا	4.20 - 5

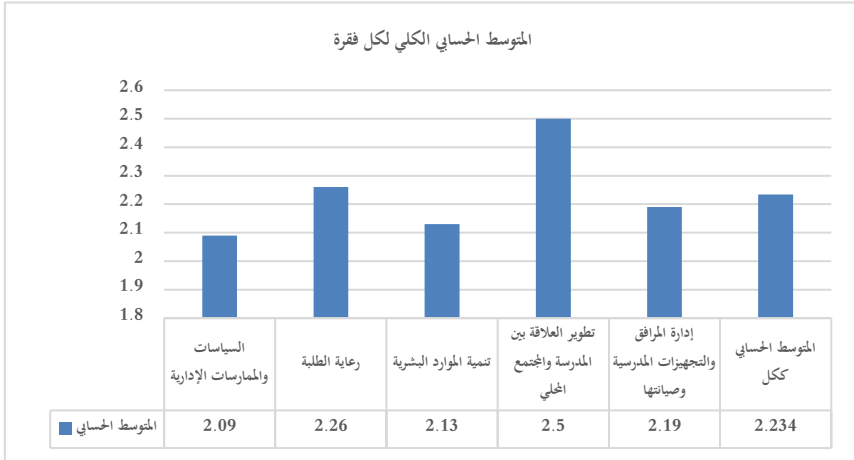
## نتائج تحليل البيانات:

لمعرفة مستوى المناخ التنظيمي للمدرسة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة، والجدول (3) يوضح هذه النتائج.

## جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	الرتبة	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	2.50	0.37	منخفض
2	2	رعاية الطلبة	2.26	0.29	منخفض
5	3	إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها	2.19	0.39	منخفض
3	4	تنمية الموارد البشرية	2.13	0.31	منخفض
1	5	السياسات والممارسات الإدارية	2.09	0.31	منخفض
		<b>المتوسط الحسابي ككل</b>	<b>2.23</b>	<b>0.28</b>	منخفض

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة تراوحت بين (2.09- 2.50) حيث جاء في المرتبة الأولى محور تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (2.50) وبمستوى متوسط. وجاء في المرتبة الثانية محور رعاية الطلبة بمتوسط حسابي (2.09) وبمستوى منخفض. وحل في المرتبة الثالثة محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها بمتوسط حسابي (2.19) وبمستوى منخفض. وجاء محور تنمية الموارد البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.13) وبمستوى منخفض. وجاء في المرتبة الأخيرة محور السياسات والممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (2.09) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (2.23)، وتدل هذه القيمة على أن مستوى المناخ التنظيمي منخفض. ويوضح الشكل (1) ملخصاً لنتائج التطبيق القبلي للاستبانة.



وللوقوف على مستوى المناخ التنظيمي بشكل أكثر تفصيلاً: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل محور:



## المحور الأول: السياسات والممارسات الإدارية

## جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور السياسات والممارسات الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يحرص على متابعة انتظام حضور المعلمين والعاملين والطلبة للمدرسة	2.37	0.49	منخفض
8	2	يوضح للمعلمين الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا	2.26	0.45	منخفض
4	3	يستثمر الوقت من أجل إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	2.19	0.48	منخفض
10	4	يحرص على تقوم العملية التعليمية في المدرسة بشكل مستمر	2.15	0.46	منخفض
15	5	يحترم آراء المعلمين ورغباتهم ومشاعرهم ويقدر ظروفهم	2.15	0.46	منخفض
22	6	يعمل على تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق بين أعضاء الهيئة التعليمية	2.15	0.46	منخفض
9	7	ينظم جدولاً زمنياً للفعاليات والأنشطة المراد تنفيذها مرتبة حسب الأولوية	2.11	0.51	منخفض
23	8	يهتم بأن تكون الثقة المتبادلة هي أساس التعامل في المدرسة	2.11	0.42	منخفض
2	9	يستخدم قنوات اتصال فعالة في التعامل مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي والإدارة التعليمية	2.07	0.38	منخفض
5	10	يقوم بإعداد خطة عمل لتنفيذ مهامه وأدواره	2.07	0.38	منخفض
6	11	يشترك مع المعلمين في وضع خطط علاجية للتغلب على معوقات تحقيق الأهداف	2.07	0.38	منخفض
14	12	يلتزم الصبر وحسن التصرف والحكمة في اتخاذ القرار في المواقف العصيبة	2.07	0.38	منخفض
17	13	يعطي فرصاً للجميع في مصارحته بمشكلاتهم وهمومهم	2.07	0.38	منخفض
21	14	يحرص بأن تسود العلاقات الإنسانية السليمة بين كافة مكونات المجتمع المدرسي	2.07	0.38	منخفض
1	15	يتيح مجالاً للنقاش الحر وتبادل الآراء	2.04	0.44	منخفض
3	16	يحرص على استخدام الرقابة بالمفهوم الإيجابي	2.04	0.34	منخفض
13	17	يستثمر أخطاء المعلمين كفرصة لتوجيههم بدلاً من استخدامها كوسيلة لعقابهم	2.04	0.34	منخفض
16	18	يصحح الأخطاء بالحكمة والموعظة الحسنة دون إبداء للشعور أو التنشفي أو الانتقام	2.04	0.34	منخفض
19	19	يسعى إلى مد جسور الثقة مع جميع المعلمين	2.04	0.34	منخفض
11	20	يتيح للمعلمين الفرصة للمشاركة في صنع القرار	2.00	0.39	منخفض
12	21	يعمل على أن يكون تفويض المهام موضوعياً وعادلاً	2.00	0.28	منخفض
20	22	يحرص على بناء علاقات سليمة مع المستويات الإدارية العليا	2.00	0.28	منخفض
18	23	يتعد عن التحيز لفة معينة داخل المدرسة	1.93	0.47	منخفض
		المتوسط الحسابي ككل	2.09	0.31	منخفض

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور السياسات والممارسات الإدارية تراوحت بين (1.93- 2.37) حيث جاءت الفقرة (7) التي نصها "يحرص على متابعة انتظام حضور المعلمين والعاملين والطلبة



للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.37) وبمستوى منخفض. كما يتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بمستوى منخفض حيث كانت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي نصها "يبتعد عن التحيز لفئة معينة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (1.93) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.09) وهذا يدل على أن مستوى السياسات والممارسات الإدارية منخفض لدى إدارة المدرسة.

ويُعزى ذلك لعدم استحسان الهيئة التعليمية الممارسات الإدارية المتبعة من إدارة المدرسة، وقد يُعزى إلى قلة تفعيل المجالس والفرق واللجان المدرسية مما وُجد لدى الهيئة شعورا بغياب الشراكة بينها وبين إدارة المدرسة.

### المحور الثاني: رعاية الطلبة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رعاية الطلبة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28	1	يعزز الطلبة المتفوقين علمياً عن طريق تكريمهم ماديٍّ ومعنويٍّ	2.80	0.47	متوسط
27	2	يحرص على الاهتمام بالطلبة ذوي الدخل المحدود عن طريق توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم	2.79	0.4	متوسط
29	3	يعمل على صقل المواهب الطلابية في المدرسة	2.22	0.42	منخفض
30	4	يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة الصفية واللاصفية	2.15	0.36	منخفض
24	5	يحرص على رعاية النمو المتكامل للطلبة (جسدياً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً)	2.11	0.32	منخفض
25	6	يشرك الطلبة في حفظ النظام ومعالجة مشكلاته	2.10	0.32	منخفض
26	7	يتعاون مع المعلمين في وضع خطط علاج مناسبة للطلبة ذوي التحصيل الدراسي المنخفض	2.07	0.27	منخفض
31	8	يقوم بالمتابعة المستمرة للمستويات التحصيلية للطلبة	2.07	0.38	منخفض
32	9	يعمل على تنمية قدرات الطلبة على العمل الجماعي المنظم	2.04	0.44	منخفض
		المتوسط الحسابي ككل	2.26	0.29	منخفض

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور رعاية الطلبة بين (2.04-2.80) حيث كانت الفقرة (28) التي نصها "يعزز الطلبة المتفوقين علمياً عن طريق تكريمهم ماديًا ومعنويًا" هي الأعلى بمتوسط حسابي (2.30) وبمستوى متوسط. كما يلاحظ أن معظم فقرات المحور جاءت بمستوى منخفض، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (32) التي نصها "يعمل على تنمية قدرات الطلبة على العمل الجماعي المنظم" بمتوسط حسابي بلغ (2.04) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.26) وهذه القيمة تشير إلى أن مستوى رعاية الطلبة منخفض. ويعود ارتفاع نسبة الفقرة الأولى والثانية عن بقية الفقرات إلى اشتراك المعلمات في تعزيز الطلبة وتكريمهم، وبرز دور الأخصائية الاجتماعية للاعتماد بالطلبة ذوي الدخل المحدود، وإرسال تعاميم خاصة بهذه الفئة من قبل المديرية.



أما المتوسط العام للمحور فانخفاضه يُعزى إلى أن الجهود المبذولة لم تكن كافية لرعاية الطلبة والاهتمام بهم، ناهيك عن أن المدرسة في الفترة المسائية وذلك يتطلب جهدا مضاعفا لمتابعة الطلبة ورعايتهم في جميع المجالات.

### المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
38	1	يشارك في وضع خطة الإنماء المهني على مستوى المدرسة	2.30	0.54	منخفض
34	2	يزود المعلمين بالمراجع والنشرات والكتب التي تخص مجالات تخصصهم	2.15	0.36	منخفض
33	3	يوجه عناية خاصة للمعلمين الجدد عن طريق توجيههم وتدريبهم وغرس الثقة في نفوسهم	2.11	0.32	منخفض
37	4	يشجع المعلمين على حضور الندوات والمحاضرات والمشاكل التربوية التي تساهم في تطوير أدائهم	2.11	0.32	منخفض
36	5	يحرص على تأمين قنوات اتصال وتفاعل إيجابي بين المعلمين والمشرفين التربويين للعمل على تطوير أداء المعلمين وخبراتهم	2.07	0.38	منخفض
35	6	يتعرف على حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها	2.04	0.34	منخفض
		المتوسط الحسابي ككل	2.13	0.31	منخفض

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تنمية الموارد البشرية تراوحت بين (2.04 - 2.30) كانت أعلاها الفقرة (38) التي نصها " يشارك في وضع خطة الإنماء المهني على مستوى المدرسة" بمتوسط حسابي (2.30) وبمستوى منخفض. وجاءت بقية الفقرات جميعها بمستوى منخفض حيث كانت في المرتبة الأخيرة الفقرة (35) التي نصها " يتعرف على حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي بلغ (2.04) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (2.13) وتدل هذه القيمة إلى أن مستوى تنمية الموارد البشرية منخفض.

ويعزى ذلك إلى أن برامج الإنماء المهني لم تلبى احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية، كما أن غياب التعزيز المعنوي والمادي كان له دور في ذلك.



## المحور الرابع: تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

## جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
51	1	يدعو أولياء الأمور لحضور الفعاليات والمناشط التي تنفذها المدرسة	2.90	0.49	متوسط
47	4	يحرص على ابلاغ أولياء أمور الطلبة بسلوك الطلبة ومستوياتهم التحصيلية	2.84	0.42	متوسط
50	6	يسعى للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة	2.75	0.36	متوسط
52	2	يعمل على تفعيل دور مجلس أولياء الأمور للقيام بدوره على الوجه الأكمل	2.36	0.49	منخفض
48	3	يشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة لمناقشة أحوال أبنائهم	2.33	0.48	منخفض
49	5	يعمل على تسخير إمكانات المدرسة ومرافقها لخدمة المجتمع المحلي	2.19	0.4	منخفض
53	7	يسعى لأن تكون المدرسة مؤسسة تحرص على تطوير المجتمع المحلي	2.15	0.36	منخفض
المتوسط الحسابي ككل			2.50	0.37	منخفض

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تراوحت بين (2.15-2.90) حيث كانت أعلاها الفقرة (51) التي نصها "يدعو أولياء الأمور لحضور الفعاليات والمناشط التي تنفذها المدرسة" بمتوسط حسابي (2.90) وبمستوى متوسط جدا، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (53) التي نصها "يسعى لأن تكون المدرسة مؤسسة تحرص على تطوير المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (2.50) وتشير هذه القيمة إلى أن مستوى تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي منخفض.

وذلك يعود لعدم وجود شراكة بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل عام والأسرة بشكل خاص، نظرا لأن هذه الشراكة تؤدي إلى رفع مستوى رعاية الطلبة ومتابعة تقدمهم الدراسي.



## المحور الخامس: إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
60	1	يتأكد باستمرار من أن المياه المتوفرة في المدرسة صالحة للشرب عن طريق الاشتراطات الصحية	2.31	0.42	منخفض
54	2	يعمل على التأكد من أن المرافق وتجهيزاتها تلي احتياجات العملية التعليمية في المدرسة	2.27	0.38	منخفض
59	3	يشرف على تنظيم وحفظ الأجهزة والأدوات والوسائل المعينة في أماكن آمنة	2.24	0.44	منخفض
56	4	يراعي حسن استخدام الغرف والقاعات بحيث لا تترك أيا منها مهملة أو معطلة	2.16	0.59	منخفض
58	5	يعمل على أن يتميز المبنى المدرسة بالمرونة والتأقلم بحيث يمكن توظيف المرافق لأكثر من غرض	2.16	0.44	منخفض
57	6	يحرص على أن يتوفر في المبنى المدرسي الحماية والأمن	2.13	0.47	منخفض
55	7	يحرص على الصيانة المستمرة للمرافق والاهتمام بنظافتها	2.05	0.46	منخفض
المتوسط الحسابي ككل			2.19	0.39	منخفض

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها تراوحت بين (2.05 - 2.31) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (60) التي نصها "يتأكد باستمرار من أن المياه المتوفرة في المدرسة صالحة للشرب عن طريق الاشتراطات الصحية" بمتوسط حسابي (2.31) وبمستوى منخفض. كما يتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بمستوى منخفض حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (55) التي نصها "يحرص على الصيانة المستمرة للمرافق والاهتمام بنظافتها" بمتوسط الحسابي لها (2.05) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.19) وهذه القيمة تشير إلى أن مستوى إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها منخفض.

ويُعزى لأن المبنى المدرسي مشترك بين المدرستين الصباحية والمسائية كما أن المدرسة ضمن خطة الصيانة من الوزارة.

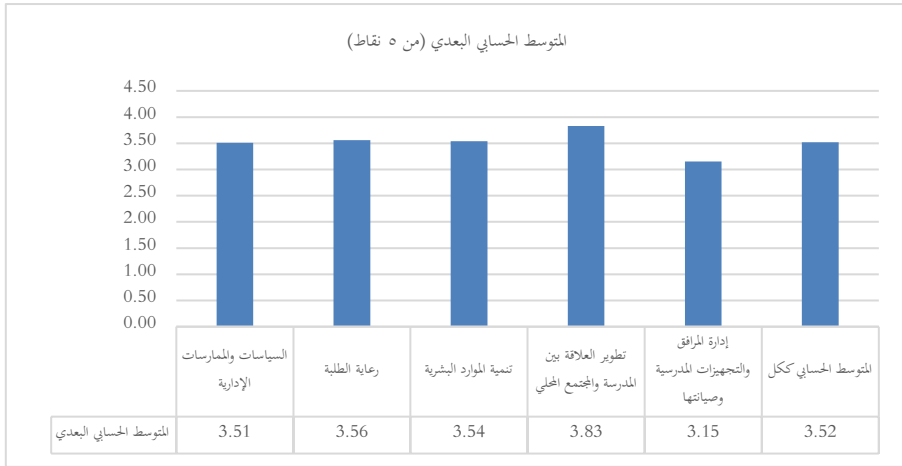
## نتائج تحليل البيانات (بعدياً):

لمعرفة مستوى المناخ التنظيمي للمدرسة في التطبيق البعدي للاستبانة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة، والجدول (9) يوضح هذه النتائج.

## جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	الرتبة	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	1	تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.83	0.76	مرتفع
2	2	رعاية الطلبة	3.56	0.70	مرتفع
3	3	تنمية الموارد البشرية	3.54	0.76	مرتفع
1	4	السياسات والممارسات الإدارية	3.51	0.73	مرتفع
4	5	إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها	3.15	0.97	متوسط
المتوسط الحسابي ككل			3.52	0.28	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة تراوحت بين (3.15-3.83) حيث جاء في المرتبة الأولى محور تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.83) وبمستوى مرتفع. وجاء في المرتبة الثانية محور رعاية الطلبة بمتوسط حسابي (3.56) وبمستوى مرتفع. وحل في المرتبة الثالثة محور تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.54) وبمستوى مرتفع، وحل في المرتبة الرابعة محور السياسات والممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (3.51) وبمستوى مرتفع. وجاء في المرتبة الأخيرة محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها بمتوسط حسابي (3.15) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.52)، وتدل هذه القيمة على أن مستوى المناخ التنظيمي مرتفع. ويوضح الشكل (2) ملخصاً للمتوسطات الحسابية.



شكل (2) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمستوى المناخ التنظيمي (تطبيق بعدي)



وللوقوف على مستوى المناخ التنظيمي بشكل أكثر تفصيلاً: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل محور:

### المحور الأول: السياسات والممارسات الإدارية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور السياسات والممارسات الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يحرص على متابعة انتظام حضور المعلمين والعاملين والطلبة للمدرسة	4.07	0.87	مرتفع
8	2	يوضح للمعلمين الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا	3.93	0.78	مرتفع
4	3	يستثمر الوقت من أجل إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	3.85	0.91	مرتفع
10	4	يحرص على تقويم العملية التعليمية في المدرسة بشكل مستمر	3.70	0.99	مرتفع
15	5	يحترم آراء المعلمين ورغباتهم ومشاعرهم ويقدر ظروفهم	3.70	0.91	مرتفع
16	6	يصحح الأخطاء بالحكمة والموعظة الحسنة دون إيذاء للشعور أو التشفى أو الانتقام	3.70	0.82	مرتفع
5	7	يقوم بإعداد خطة عمل لتنفيذ مهامه وأدواره	3.63	0.84	مرتفع
14	8	يلتزم الصبر وحسن التصرف والحكمة في اتخاذ القرار في المواقف العصيبة	3.63	0.88	مرتفع
22	9	يعمل على تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق بين أعضاء الهيئة التعليمية	3.63	0.97	مرتفع
6	10	يشارك مع المعلمين في وضع خطط علاجية للتغلب على معوقات تحقيق الأهداف	3.56	0.93	مرتفع
13	11	يستثمر أخطاء المعلمين كفرصة لتوجيههم بدلاً من استخدامها كوسيلة لعقابهم	3.56	0.89	مرتفع
23	12	يهتم بأن تكون الثقة المتبادلة هي أساس التعامل في المدرسة	3.56	0.97	مرتفع
2	13	يستخدم قنوات اتصال فعالة في التعامل مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي والإدارة التعليمية	3.48	0.89	مرتفع
17	14	يعطي فرصاً للجميع في مصارحته بمشكلاتهم وهمومهم	3.48	0.85	مرتفع
9	15	ينظر جدولاً زمنياً للفعاليات والأنشطة المراد تنفيذها مرتبة حسب الأولوية	3.44	1.15	مرتفع
20	16	يحرص على بناء علاقات سليمة مع المستويات الإدارية العليا	3.44	0.80	مرتفع
21	17	يحرص بأن تسود العلاقات الإنسانية السليمة بين كافة مكونات المجتمع المدرسي	3.44	0.93	مرتفع
1	18	يتيح مجالاً للنقاش الحر وتبادل الآراء	3.37	1.04	متوسط
3	19	يحرص على استخدام الرقابة بالمفهوم الإيجابي	3.37	0.84	متوسط
19	20	يسعى إلى مد جسور الثقة مع جميع المعلمين	3.19	0.92	متوسط
11	21	يتيح للمعلمين الفرصة للمشاركة في صنع القرار	3.11	0.97	متوسط
12	22	يعمل على أن يكون تفويض المهام موضوعياً وعادلاً	3.11	0.85	متوسط
18	23	يتبعد عن التحيز لفئة معينة داخل المدرسة	2.81	1.08	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	3.51	0.73	مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور السياسات والممارسات الإدارية تراوحت بين (2.81- 4.07) حيث جاءت الفقرة (7) التي نصها "يحرص على متابعة انتظام حضور المعلمين والعاملين والطلبة للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وبمستوى مرتفع. كما يتضح أن معظم فقرات هذا المحور جاءت



بمستوى مرتفع. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي نصها "يبتعد عن التحيز لفئة معينة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.51) وهذا يدل على أن مستوى السياسات والممارسات الإدارية مرتفع لدى إدارة المدرسة.

### المحور الثاني: رعاية الطلبة

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رعاية الطلبة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
27	1	يحرص على الاهتمام بالطلبة ذوي الدخل المحدود عن طريق توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم	3.85	0.77	مرتفع
28	2	يعزز الطلبة المتفوقين علمياً عن طريق تكريمهم مادياً ومعنوياً	3.78	1.01	مرتفع
29	3	يعمل على صقل المواهب الطلابية في المدرسة	3.74	0.94	مرتفع
30	4	يشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة الصفية واللاصفية	3.67	0.83	مرتفع
24	5	يحرص على رعاية النمو المتكامل للطلبة (جسدياً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً)	3.52	0.80	مرتفع
25	6	يشرك الطلبة في حفظ النظام ومعالجة مشكلاته	3.41	0.80	مرتفع
26	7	يتعاون مع المعلمين في وضع خطط علاج مناسبة للطلبة ذوي التحصيل الدراسي المنخفض	3.41	0.80	مرتفع
31	8	يقوم بالمتابعة المستمرة للمستويات التحصيلية للطلبة	3.37	0.97	متوسط
32	9	يعمل على تنمية قدرات الطلبة على العمل الجماعي المنظم	3.33	1.07	متوسط
<b>المتوسط الحسابي ككل</b>			<b>3.56</b>	<b>0.70</b>	<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور رعاية الطلبة بين (3.33-3.85) حيث كانت الفقرة (27) التي نصها "يحرص على الاهتمام بالطلبة ذوي الدخل المحدود عن طريق توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم" هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.85) وبمستوى مرتفع. كما يلاحظ أن جميع فقرات المحور جاءت معظمها بمستوى مرتفع ما عدا الفقرتان (31) والفقرة (32) التي جاءت في المرتبة الأخيرة ونصها "يعمل على تنمية قدرات الطلبة على العمل الجماعي المنظم" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.56) وهذه القيمة تشير إلى أن مستوى رعاية الطلبة مرتفع.



## المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
38	1	يشارك في وضع خطة الإنماء المهني على مستوى المدرسة	3.96	1.02	مرتفع
37	2	يشجع المعلمين على حضور الندوات والمحاضرات والمشاغل التربوية التي تساهم في تطوير أدائهم	3.63	0.79	مرتفع
36	3	يحرص على تأمين قنوات اتصال وتفاعل ايجابي بين المعلمين والمشرفين التربويين للعمل على تطوير أداء المعلمين وخبيراتهم	3.56	0.89	مرتفع
33	4	يوجه عناية خاصة للمعلمين الجدد عن طريق توجيههم وتدريبهم وغرس الثقة في نفوسهم	3.52	0.80	مرتفع
34	5	يزود المعلمين بالمراجع والنشرات والكتب التي تخص مجالات تخصصهم	3.37	0.97	متوسط
35	6	يتعرف على حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها	3.19	0.92	متوسط
المتوسط الحسابي ككل			3.54	0.76	مرتفع

يتبين من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تنمية الموارد البشرية تراوحت بين (3.19 - 3.96) كانت أعلاها الفقرة (38) التي نصها " يشارك في وضع خطة الإنماء المهني على مستوى المدرسة" بمتوسط حسابي (3.96) وبمستوى مرتفع. وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (35) التي نصها " يتعرف على حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.54) وتدل هذه القيمة إلى أن مستوى تنمية الموارد البشرية مرتفع.



## المحور الرابع: تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
51	1	يدعو أولياء الأمور لحضور الفعاليات والمناشط التي تنفذها المدرسة	4.07	0.87	مرتفع
52	2	يعمل على تفعيل دور مجلس أولياء الأمور للقيام بدوره على الوجه الأكمل	4.00	0.92	مرتفع
48	3	يشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة لمناقشة أحوال أبنائهم	3.96	0.90	مرتفع
47	4	يحرص على إبلاغ أولياء أمور الطلبة بسلوك الطلبة ومستوياتهم التحصيلية	3.81	0.88	مرتفع
49	5	يعمل على تسخير إمكانات المدرسة ومرافقها لخدمة المجتمع المحلي	3.74	0.86	مرتفع
50	6	يسعى للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة	3.59	0.89	مرتفع
53	7	يسعى لأن تكون المدرسة مؤسسة تحرص على تطوير المجتمع المحلي	3.59	0.89	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.83	0.76	مرتفع

يتبين من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تراوحت بين (3.59-4.07) حيث كانت أعلاها الفقرة (51) التي نصها "يدعو أولياء الأمور لحضور الفعاليات والمناشط التي تنفذها المدرسة" بمتوسط حسابي (4.07) وبمستوى مرتفع جدا. كما يتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بمستوى مرتفع حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (53) التي نصها "يسعى لأن تكون المدرسة مؤسسة تحرص على تطوير المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.83) وتشير هذه القيمة إلى أن مستوى تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي مرتفع.



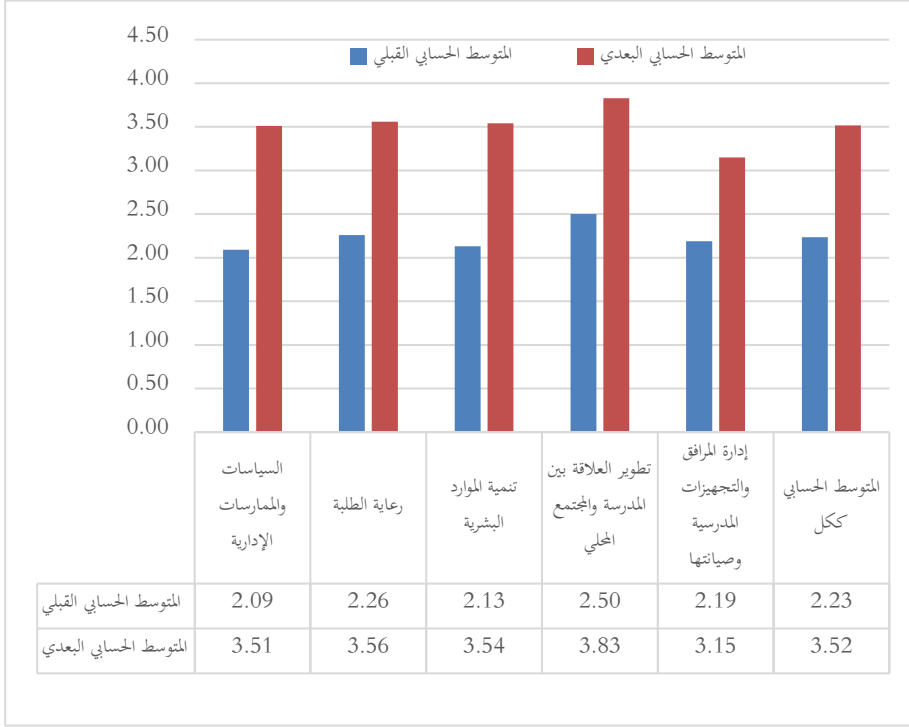
## المحور الخامس: إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
59	1	يشرف على تنظيم وحفظ الأجهزة والأدوات والوسائل المعنية في أماكن آمنة	3.41	1.08	مرتفع
60	2	يتأكد باستمرار من أن المياه المتوفرة في المدرسة صالحة للشرب عن طريق الاشتراطات الصحية	3.33	1.07	متوسط
54	3	يعمل على التأكد من أن المرافق وتجهيزاتها تلي احتياجات العملية التعليمية في المدرسة	3.30	1.03	متوسط
57	4	يحرص على أن يتوفر في المبنى المدرسي الحماية والأمن	3.26	1.16	متوسط
58	5	يعمل على أن يتميز المبنى المدرسة بالمرونة والتأقلم بحيث يمكن توظيف المرافق لأكثر من غرض	3.15	1.06	متوسط
56	6	يراعي حسن استخدام الغرف والقاعات بحيث لا تترك أياً منها مهملة أو معطلة	3.00	1.30	متوسط
55	7	يحرص على الصيانة المستمرة للمرافق والاهتمام بنظافتها	2.59	1.08	منخفض
المتوسط الحسابي ككل			3.15	0.97	متوسط

يتبين من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها تراوحت بين (2.59- 3.41) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (59) التي نصها "يشرف على تنظيم وحفظ الأجهزة والأدوات والوسائل المعنية في أماكن آمنة" بمتوسط حسابي (3.41) وبمستوى مرتفع. كما يتضح أن بقية فقرات هذا المحور جاءت بمستوى متوسط ماعدا الفقرة (55) التي نصها "يحرص على الصيانة المستمرة للمرافق والاهتمام بنظافتها" التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (2.59) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.15) وهذه القيمة تشير إلى أن مستوى إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها متوسط.

### المقارنة بين التطبيقين القبلي والبعدي:



### شكل (3) يوضح ملخص لنتائج التطبيقين القبلي والبعدي للاستبانة لمعرفة مستوى المناخ التنظيمي

يتضح من خلال الشكل (3) أن مستوى المناخ التنظيمي قد ارتفع مستواه في التطبيق البعدي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.52) مقارنة بالتطبيق القبلي الذي بلغ المتوسط الحسابي له (2.38) وبمستوى منخفض. كما يلاحظ ان هناك ارتفاع في جميع المحاور ماعدا محور إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية الذي ظل في المستوى المتوسط، للسبب ذاته الذي ذُكر في التحليل القبلي.

### التوصيات:

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها:

- 1- الاستمرار في خطة التحسين وتطويرها وتنوع إجراءاتها لبناء مناخ تنظيمي إيجابي.
  - 2- إشراك أفراد المؤسسة في بناء المناخ التنظيمي الإيجابي.
  - 3- وافترحت إجراء دراسات منها:
- 3- فاعلية تنفيذ برامج إنمائية مقترحة في تحسين مستوى المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي.



## المراجع:

- أبو هزيم، منار عبداللطيف (2021). أثر المناخ التنظيمي في أداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية: الأردن.
- البرعمي، سميرة بنت سعيد بن أحمد (2005). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية: الأردن.
- بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر: عمان، الأردن.
- بني أحمد، خلف ناصر محمود (2001). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر: عمان، الأردن.
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي (2016). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى: سلطنة عمان.
- الحرمي، منى بنت محفوظ بن محمد (2001). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- الحريري، رفيدة (2011). إدارة التغيير في المنظمة التربوية، دار الثقافة: عمان، الأردن.
- حمود، خضير (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء: عمان. الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد (2005). السلوك التنظيمي وإجراءات العمل. الأردن: دار الحامد ودار التوزيع.
- الراسبي، سالم بن حمد بن مالك (2011). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- الشامسي، نوال بنت سيف بن علي (2010). الاستفادة من حملة الشهادات العليا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء المناخ التنظيمي لبيئة العمل. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- الشكيلي، سالم بن سعيد بن سالم (2010). دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة نزوى: سلطنة عمان.
- الشقصي، عبدالله بن جمعة بن عبود (1999)، نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمداتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.



- العسكر، عبدالعزيز بن عبدالرحمن (2014). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدارس الرياض من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على المعلمين بمدارس الثانوية الحكومية بالرياض. بحث منشور. (mandumah.com)
- عليمات، صالح ناصر (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر: عمان، الأردن.
- المعمري، عليية بنت علي بن راشد (2001). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- المغربي، كامل محمد (1995)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
- الكندي، مياسة بنت عبدالله بن موسى (2009). تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان إلى منظمات تعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- الكيلاي، لبنى (2011). دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان: الأردن.
- المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر: عمان، الأردن.
- فليه، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر: عمان، الأردن.



## مرفق (1) خطة التحسين المقترحة:

المجال	إجراءات التطوير
مجال السياسات والممارسات الإدارية	<ol style="list-style-type: none"><li>1- الاجتماعات الدورية بالهيئة التعليمية.</li><li>2- مبادرة (نشرة عبّق) لنشر ثقافة أخلاقيات مهنة التعليم</li><li>3- مبادرة (فإنك بأعيننا) لتعزيز ثقافة الانتظام.</li><li>4- مشغل (أسرار التميز في العمل) مديرة المدرسة مشغل</li><li>5- مشغل</li><li>6- ورشة تدريبية "مهارة المرونة والتكيف" مساعدة المديرية</li></ol>
مجال رعاية الطلبة	<ol style="list-style-type: none"><li>1- متابعة البرامج العلاجية والإثرائية</li><li>2- مبادرة "سفرء النظام"</li><li>3- مبادرة "البرلمان الطلابي"</li><li>4- مشروع "استثمار"</li><li>5- مشروع "فرسان التقى"</li><li>6- متابعة سجلات التغذية لطلبة الدخل المحدود</li><li>7- مبادرة "بودكاست ثروة"</li><li>8- مشروع "غاية" لرفع المستويات التحصيلية.</li></ol>
مجال تنمية الموارد البشرية	<ol style="list-style-type: none"><li>1- خطط تبادل الزيارات بين المعلمات</li><li>2- تنوع البرامج الإنمائية بما يتناسب وحاجات المعلمات التدريسية والمهنية</li><li>3- مبادرة "هامات"</li></ol>
مجال تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	<ol style="list-style-type: none"><li>1- تنظيم إعلانات مستمرة بالمستجدات التربوية لأولياء الأمور</li><li>2- إرسال دعوات لأولياء الأمور للملتقيات التربوية وغيرها.</li><li>3- إنشاء قاعدة بيانات لأولياء الأمور وتحديثها.</li><li>4- التواصل مع مجلس أولياء الأمور للمشاركة بخبراتهم وأفكارهم في المناشط المدرسية المختلفة.</li><li>5- توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع كجانب مؤثر ومكمل لأهداف المدرسة.</li><li>6- إطلاق مبادرة "شراكة واعدة"</li></ol>
مجال إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها	<ol style="list-style-type: none"><li>1- المتابعة المستمرة لأعمال الصيانة.</li><li>2- مشروع "توأمة" بين المدرسة الصباحية والمسائية للتعاون في تهيئة المرافق المدرسية.</li><li>3- تهيئة ساحات استراحة الطلبة بالتعاون مع مجل أولياء الأمور.</li><li>4- المتابعة اليومية لأعمال النظافة.</li><li>5- الإشراف على عهد المدرسة والمحافظة عليها</li></ol>