دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان

لبنى تيسير الكيلاني، وعاطف يوسف مقابله *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمةً، اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1513) معلماً ومعلمةً منهم (678) معلماً و(835) معلمة، بنسبة (15%) من معلمي المرحلة الثانوية. وقامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتم التأكد من صدقهما، وثباتهما، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.
- إن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، الروح المعنوية للمعلمين، مديري المدارس الخاصة.

المقدمـة

تعد الإدارة عملية هامة لجميع المنظمات والمؤسسات في المجتمع، وذلك لتنظيم نشاطاتها وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها تلك المنظمات، ويتضح ذلك من خلال تطور المجتمع البشري، ومع ما تحدثه التطورات التقنية الحديثة من إلزام القائمين على الأعمال الإدارية، بمواجهة تحديات التنظيم البشري باستمرار والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة كفاءة وفعالية. فالأهداف التي تسعى إليها المنظمات تتأثر بشكل كبير بنوع الإدارة وعملياتها وتوجيه جهود العاملين إلى بلوغ الأهداف المنشودة بأقل جهد مبذول، وأسرع زمن ممكن، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، من هنا أصبحت الإدارة عنصراً هاماً في مختلف النظم الاجتماعية عند سعيها إلى تحقيق الهدف أو مجموعة أهداف تطمح للوصول إليها.

إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به (قموة، 2008). كما أن توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين (مصلح، 2004). إذ إن المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك الأفراد وبالتالي على السلوك التنظيمي بشكل عام، فلا بد من توافر المهارات والقابلية لدى الفرد التي يتطلبها العمل الذي يشغله لضمان سلوكات إيجابية (السعود، 2009).

كما تعد الإدارة المدرسية عملية إنسانية، يعتمد نجاحها إلى حد كبير على مقدرة مدير المدرسة في توظيف الطاقات، والقدرات، والكفايات التي تم تطويرها لديه بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية التعلّمية، ويضمن الحصول على كفاءة عالية من المخرجات، ومن هنا فإنّ تطوير الإدارة المدرسية ونجاح القيادة لا يكون إلا من خلال الاهتمام بمدير المدرسة كقائد تربوي، يتوقع منه القيام بمهمات رئيسة تتمثل في تنسيق كافة الجهود، وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق الأهداف،

* التعليم الخاص، عمان؛ وقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن. تاريخ استلام البحث 2012/5/27، وتاريخ قبوله 2013/4/25.

© 2014 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

وهذا يتطلب منه القيام بأدوار ونشاطات مختلفة، يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في حالات إدارية وأخرى فنية تسمى في مجملها قدرات قيادية (عطيوي، 2001).

إن أداء مدير المدرسة لمهامه مرهون بنوع المناخ التنظيمي الذي يتبناه مدير المدرسة، ويلعب دوره في النجاح أو الإخفاق الذي يصيب المسيرة التربوية (مهدي، 2004).

والإدارة المدرسية الرشيدة هي التي تتنبأ بالصراعات وتدرب المعلمين على مواجهتها وتوظيفها إيجابياً لخدمة الصالح العام. فالمناخ المدرسي الذي تشوبه صراعات وتوترات بين المعلمين والإداريين هو مناخ مغلق يؤثر سلباً في أداء المعلمين الذي بدوره سوف ينعكس على المدرسة في عدم تحقيقها للأهداف التربوية. وعليه فإن من مهام المدير الفعال إخماد هذه الصراعات والقضاء عليها أو الحد منها على أقل تقدير، ولن يستطيع ذلك إلا عن طريق تغيير سلوك واتجاهات المعلمين والعمل على رفع روحهم المعنوية وتنمية الترابط بينهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التربوية (العتيبي، 2007).

كماان من مظاهر رداءة المناخ التنظيمي في المدرسة، انتشار الفوضى والاضطراب، كصراع الأدوار وتعارضها وغموض الأدوار، فيكون دور مدير المدرسة هنا التعرف إلى هذه المظاهر والقضاء عليها لتحسين المناخ التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للمعلمين كي يشعروا بالأمن والأمان والمساندة والدعم، كل هذا يرفع ويخفض من الروح المعنوية للمعلمين بما ينعكس على مستوى أدائهم. إن الإدارة المدرسية لن تستطيع تحقيق أهدافها ما لم تهتم بالمعلمين وبالارتقاء بمستوى أدائهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وإتاحة فرص التقدم والترقية أمامهم (سرحان، 1981).

كما يقوم المناخ التنظيمي بين المدير والمعلم على أساس الإيمان بأن لكل فرد من العاملين قدرات وإمكانات يمكن استثمارها وتنميتها في بيئة العمل، وهذا هو الأساس لسيادة المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على نمو العاملين مهنيا وزيادة إنتاجيتهم وعلى هذا الأساس فإن على مدير المدرسة باعتباره حلقة الوصل بين أطراف المجتمع المدرسي أن يسهم إسهاماً فعالاً في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين المعلمين، وأن يشيع روح الألفة والمحبة بينهم، وأن يعمل على تحقيق التوافق بين حاجات المعلمين ورغباتهم وأهدافهم بوجه عام وبين تحقيق أهداف المدرسة بوجه خاص (العتيبي، 2007).

ويتعين على مدير المدرسة الذي يتصف بالفاعلية أن يمتلك مواهب متعددة، وأن يبدع، ويبتكر، ويكسب المعلمين الخبرات، فالخصائص الأساسية للمدرسة الفعالة هي: وجود قيادة مهنية بنوعية عالية، والتركيز على تعلم وتعليم الطلبة، بالإضافة إلى أنها منظمة تعليمية تتمتع بمناخ تنظيمي ذي فعالية (Tuttle, 2006).

كما يتعين على مدير المدرسة أن يفصح عن سلوكه بشأن احترامه للمعلمين وإيمانه بمواهبهم المختلفة ومقدرتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، وإن من أهم أدوار المدير تشجيع المعلمين على اختلاف مواهبهم وقدراتهم على التوجه نحو الابتكار والإبداع والتجريب من خلال خطة مرسومة وإشراف ذكي، وتوجيه صحيح. وان يعمل بلا فتور على المحافظة على مستوى متميز من العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين (الوزان، 2006).

وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة والثقة في الجماعة والإخلاص لها، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للجماعة. إن رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة هدف أساس ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإضرار بالإنتاج وتذمر شديد بين العاملين واستياء من العمل (الرفاعي، 2006).

ونجاح مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية لمعلميه، يعتمد على نجاحه في تأسيس علاقات تربوية ناجحة معهم، تستند إلى: الصدق، والعدل، وثبات المبدأ، والعمل الجاد، والاحترام، والفهم، والتعاطف. فالمهمة الرئيسة لمدير المدرسة أن يكون مزوداً وداعماً للبيئة التعليمية، وعندما يقع المعلم في أخطاء لا يشعر بالخطر، بل يشعر أنه بحاجة إلى تطوير مهني، وعلاقات زمالة، وثقة المدير والمعلمين الآخرين (King, 2001).

كما تشكل رغبة مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين عنصراً أساسياً في أداء الدور الإداري، واستعداده لتحمل المسؤولية، يجعله مديراً ناجحاً قادراً على العمل، عن طريق التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه مع الأخذ بعين الاعتبار رفع الروح المعنوية لدى المعلمين (Douglas, 2000)، فالفرق بين مدرسة عادية وأخرى مميزة، يعود أساساً إلى الدور الذي يقوم به المدير في طريقة إدارة مدرسته، وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بها، وامتلاكه للمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي تساعد في تفعيل متطلبات دوره بطريقة مميزة. وتتمثل أهمية إبراز الروح المعنوية في إنتاج الفرد من الاعتبارات القائمة على أن العامل إنسان له دوافع وله احتياجات، ومشاعر، وكما أثبتت الدراسات أن رفع الكفاءة الإنتاجية إنما يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما؛ المناخ التنظيمي، والروح المعنوية (المساعيد، 2004).

ولقد أوضح البدري (2001) أن الفرد العامل عبارة عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، ويحتاج بعض الضمانات كالأمان المستقبلي عن طريق إرضاء حاجاته المادية، ويحتاج

أيضاً إلى تحقيق الأمن والتكيف النفسي عن طريق إرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية، ولا يمكن تحسين الروح المعنوية إلا بإرضاء النوعين من الحاجات فكلاهما مرتبط بالآخر بصورة عضوية، فلا يمكن لمعنويات الإنسان أن تتحسن بصورة فعلية، إلا إذا تحسنت ظروفه المادية والنفسية.

إن الإحساس بمشكلات المعلمين وإتاحة فرص التقدم والترقية أمامهم وإشعارهم بأن المدرسة تهتم براحتهم وكرامتهم هو ما تحققه الروح المعنوية. وإن من أهم ما تحققه الروح المعنوية في العمل هو وجود صراع أقل بين الأفراد، ومقدرة الجماعة على التكيف بالظروف المتغيرة وإيجاد اتجاهات ايجابية نحو العمل والزملاء والرؤساء (Mutlu, 2005) .

وتتعلق الروح المعنوية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين، ويتمكن من جذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من مقدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن الروح المعنوية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف إلى متطلبات العمل مع المعلمين كأفراد ومجموعات، كما تدفع الروح المعنوية الجيدة المعلمين إلى احترام شخصية المدير، وتدفعهم إلى الحماس في العمل، وتحقق لهم الرضا والاحترام المتبادل، والروح المعنوية ضرورية في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا إنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية فعلى سبيل المثال:المقارنة بين مدير في مصنع ومدير في مدرسة، نجد أن علاقة مدير المصنع تقتصر على مجموعتين من الناس مرؤوسيه الذين يخضعون إلى إشرافه وإدارته، ورؤسائه الذين يحاسبونه ويكون مسؤولا أمامهم، أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع مجموعة من الناس هم رؤساؤه الموظفون الإداريون والمعلمون والطلبة (Randolph-Robinson, 2007).

ويمكن القول إن بناء علاقات طيبة بين المدير ومرؤوسيه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية من خلال طريقة تعامله معهم، واهتمامه بما يقولونه وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم دون معارضة أو الاستخفاف بآرائهم، وتفهمه لمشاعرهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، وإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات، وفتح باب مكتبه لتسهيل اتصالهم به وعدم مضايقتهم بالإشراف المحكم، ومواجهتهم بالحقائق الخاصة بالعمل أولاً بأول، وأن يكون رأيه عنهم على أساس الكفاءة والأداء الجيد وليس على أساس التخمين أو البواعث الشخصية، واستعمال أسلوب التحفيز الإيجابي لدفعهم إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية.

ومن هذا ترى الباحثة أن أي فرد لا يمكنه التقدم والإنجاز في مجال عمله إلا إذا توافرت له جميع الظروف المواتية له كالبيئة المناسبة، والمناخ الطيب، والحوافز المعنوية والمادية والشعور بالرضا من قبل أرباب المهن والمسؤولين. وفي الإدارة المدرسية نحتاج إلى أن يشعر المعلم بأن له قيمة داخل المجتمع المدرسي ومحترم ومقدر عمله بشكل يسمح له بالإنجاز والمزيد من الإنتاج. أما إذا لم يجد المعلم الظروف والعوامل التي تساعده على الإنتاج فسوف تنهار عنده المعنويات التي هي أساس الإنتاج والمحرك للعمل.

في ما يلي أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وهي موضحة كالآتي:

أجرى علي (2005) دراسة هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن في اليمن. ومدى سيادته في هذه المدارس، وإذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المعلمين والمعلمات في رؤيتهم لذلك المناخ التنظيمي السائد وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمكان. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الأساسي في محافظة عدن. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (3169) معلماً ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هما المناخ التنظيمي المفتوح، والمناخ التنظيمي المغلق، وأن المناخ التنظيمي الأكثر سيادة هو المناخ المفتوح، مقارنة بالمناخ التنظيمي المغلق. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المغلق في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن تعزى إلى متغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة..

وأجرى الفهيدي (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. تكونت عينة الدراسة من جميع الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز، والبالغ عددهم (250) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز وبدرجة متوسطة. كما يقيم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز

بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجودعلاقة سالبة بين النمط الاتوقراطي والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم.

دراسة كوندو (Kundu, 2007)والتي هدفت إلى الكشف عن فعالية تطوير مفهوم المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية وأثرها على سيادة الاحترام الودي والروح المعنوية بين المعلمين في المدارس الثانوية في بريطانيا، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (46) معلماً ومعلمةً في مدرسة أكسفورد البريطانية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظات الصفية للعينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي هو مفهوم يرتبط بنتاج العملية التفاعلية بين المدير والمعلمين في المدرسة، وأنه مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، وتؤثر في سلوك كل من المديرين والمعلمين من خلال ما يدركونه ويتعامل به في المدرسة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وسيادة الروح المعنوية لدى المعلمين، فكلما تطور مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته بين المعلمين زادت درجة الاحترام الودي والروح المعنوية فيما بينهم.كما وأظهرت النتائج أن الروح المعنوية هي المسيطرة على معلمي المدرسة؛ فالمعلمون يشعرون بالانتماء إلى المدرسة نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية كما وينجزون الأعمال التي يكلفون بها باستمتاع.

وقام كل من توبس وكرينر (Tubs & Craner, 2008) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في زيادة الروح المعنوية والتعاون الأكاديمي بين المعلمين في المدارس الابتدائية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (650) من الطلبة والمعلمين إناثاً وذكوراً في (190) مدرسة في ولاية جورجيا الأمريكية. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المدرسية معنية بحماية أفرادها من الضغوط التي تنتج من ممارسة المعلمين والطلبة لحياتهم الاجتماعية، وحمايتهم كذلك من الضغوط الناشئة من الممارسات التربوية لعمليتي الضبط الإداري، وتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم سواء أكانت هذه الضغوط داخلية أم خارجية، فهي معنية برصد ومتابعة هذه الضغوطات وإزالة تلك المعوقات وتخفيفها عن العاملين بالمؤسسة التربوية، حرصاً منها على توافر المناخ التنظيمي الصحي الذي يوفر لأفراده الحماية القصوى من الضغوط الداخلية والخارجية، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وكفاءتهم الإنتاجية للوصول بالمؤسسة التربوية إلى أقصى فعالية وأجود كفاءة تمتلكها.

وأجرى جرو وآخرون (Gareau, & et al., 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي وزيادة الإنتاجية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية كالورينا الجنوبية الأمريكية. أجريت الدراسة على (210) معلمين ومعلمات في (35) مدرسة ابتدائية من الصف الخامس والثامن الابتدائي. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن انتشار قيم التعاون والمحبة بين المعلمين يزيد من الإنتاجية والكفاءة والروح المعنوية فيما بينهم، فالمدير ينشر القيم والأخلاق الفاضلة من خلال عمله القيادي، والمعلمون يعززون تلك القيم من خلال أعمالهم، والطلبة من خلال تواصلهم مع المدرسة وتفاعلهم معها. كما أظهرت نتائج الدراسة أن سيادة الروح المعنوية بين المعلمين لها أثر في ضبط سلوك المعلمين وتوجيهه بشكل صحيح وضبط السلوك لا يقتصر فقط على النقد والتأنيب ولفت النظر بل يحتاج إلى جهد في تطوير مهاراتهم التدريسية وزيادة فعالية الإنتاجيـة.

وأجرى رازا (Raza, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء والروح المعنوية بين المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في بنجابي. أجريت الدراسة على (1500) طالب وطالبة و(500) معلم ومدير في (70) مدرسة حكومية و(30) مدرسة من المدارس الخاصة في بنجابي. استخدمت الدراسة استبانة موزعة على العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لمديري المؤسسات الأكاديمية دوراً مهماً وحيوياً في تطوير المدرسة والارتقاء بها إذ إن تكيفه مع بيئة العمل ومتطلباته وشعوره بالرضا أمر في غاية الأهمية ليتسنى لها لقيام بواجباته ومسؤولياته، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تشجع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ومن ثم دفعهم إلى الإنتاجية.

مشكلة الدراسة

يكتسب المناخ التنظيمي أهمية خاصة كونه يؤثر في أداء المعلمين في المدارس لأن عدم توفر المناخ يؤدي إلى التسرب الوظيفي والملل الذي يشعر به المعلمون. كما أن الروح المعنوية في المدارس من مستلزمات الجماعة التي يعمل أفرادها مع بعضهم بعضا، وهي أيضاً من مستلزمات تكاتفها وتعاطفها وتماسكها، ويتوقف ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين على الدرجة التي يصل إليها المعلمون من التوحد والتكاتف، ومدى إحساس كل معلم بانتمائه إليها وحرصه على التمسك بها، كما أن توافر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل يمثل حافزاً إيجابياً رئيساً للعمل والإقبال عليه في المدرسة، فالمدير الذي يتوافر لديه مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل على العمل بنشاط وروح

عالية وينعكس ذلك على المعلمين فيحفزهم على زيادة جهودهم.

ومن خلال تعامل الباحثة مع الإدارات المدرسية والهيئات التدريسية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لوحظ ازدياد شكوى وتذمر المعلمين والمعلمات في القطاع الخاص من دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي، إذ تتفاوت درجة توافر المناخ التنظيمي من مدرسة إلى أخرى بسبب تعدد الأدوار المنوطة بالمديرين وتعقدها وتنامي توقعات الآخرين منهم وعدم قيام بعضهم بجزء من هذه الأدوار مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية للمعلمين وبالتالي على الطلبة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلميهم؟
- ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم وقد تم التعبير عن الأهمية من خلال جانبين هما:

الجانب النظري

– تقدم بعداً معرفياً عن دور المناخ التنظيمي، خاصةً إذا أدركنا أهمية البيئة التي تتوازن فيها أهداف المنظمة مع إمكانات الأفراد العاملين في المنظمة بما يتوافق مع قيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط أجواء هذا المناخ يعمل الأفراد في التنظيم على أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة إذا توافر لهم مناخ مناسب.

الجانب التطبيقي

- يؤمل ان يستفيد مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من نتائج هذه الدراسة من خلال تعرف جوانب القوة والضعف التي اظهرتها الدراسة وذلك بالعمل على تحسين المناخ التنظيمي وتأثيره في الروح المعنوية لدى المعلمين.
- يؤمل ان يستفيد المشرفون التربويون في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو المدارس فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى في مواضيع تربوية متعددة.
- لا شك أن الأخذ بهذه الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع يثري العملية التعليمية التعلمية، ويحسن أداء كل من المخططين التربويين ومديري المدارس من أجل الوصول إلى واقع تربوي أفضل.

تعريف المصطلحات:

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

المناخ التنظيمي: هو" دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظمتهم" (Owens, 1995 p33).

أما إجرائياً فيعرف المناخ التنظيمي بأنه إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمدرسة وتتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثة لهذا الغرض والتي تتمثل في المجالات الآتية: العمل القيادي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات والاتصال والحوافز، والنمو المهني.

الروح المعنوية: "مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية" (عباس وعلي، 1999، ص64).

أما إجرائياً فتعرف الباحثة الروح المعنوية بأنها مقدار إشباع احتياجات المعلم الوظيفية من رفع لمكانته الاجتماعية واهتمام وحماس للعمل حرصاً على تحقيق أهداف المدرسة، وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

- معلمو ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2010 /2011.
- أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الخاصة والذي يتمثل في المجالات الآتية: العمل القيادي، والعلاقات والاتصال والحوافز، واتخاذ القرارات، والنمو المهني.
- أما محددات نتائج الدراسة فتحدد في ضوء صدق أداتي الدراسة وثباتهما وموضوعية المستجيبين.

- يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمعات متشابهة لمجتمع هذه الدراسة.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء عرضاً للمنهجية التي استخدمتها الباحثة لتحقيق هدف الدراسة، كما تضمن توضيحاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي جمع البيانات وخطوات وصدق الأداتين وثباتهما، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج المسحي الارتباطي وذلك لملاءمته لموضوع الدراسـة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2011/2010 والبالغ عددهم (1513) معلماً ومعلمةً، منهم (678) معلماً، و(835) معلمةً (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص245).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (15%) من معلمي المرحلة الثانوية. وبذلك بلغت (227) معلماً ومعلمةً.

أداتا الدراسة

تم تطوير أداتين لجمع بيانات الدراسة لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وهما:

الأداة الأولى: استبانة تعرف المناخ التنظيمي

تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع المناخ التنظيمي والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة ايفانز (Evans, 1998)، ودراسة كوندو (Kundu, 2007)، وقد تم تطوير أداة الدراسة بصورتها الأولية من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهذه المجالات هي:

أ- مجال العمل القيادي.

ب- مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- مجال العلاقات والاتصال والحوافز.

د- مجال النمو المهني.

الأداة الثانية: استبانة الروح المعنوية

تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الروح المعنوية والدراسات ذات الصلة بالروح المعنوية مثل دراسة (الرفاعي، 2006).تم تطوير أداة الروح المعنوية وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من(48) فقرة.

صدق أداتي الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الأداتين بصورتهما الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة آل البيت في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، من ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على مقدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أية تعديلات من حذف أو إضافة أو نقل من مجال إلى آخر، وبناءً على تعديلات المحكمين لمحتوى كل فقرة من فقرات الأداتين بنسبة موافقة (80%) وأكثر إذ اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وأصبحت أداة الدراسة الأولى مكونة من (48) فقرة في صورتها النهائية وأداة الدراسة الثانية مكونة من (30) فقرة في صورتها النهائية.

ثبات أداتي الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداتا الدراسة تم التأكد من ثباتهما باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيقهما على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (25) معلماً ومعلمة وذلك بفارق زمني مدته أسبوعان وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.82) للمناخ التنظيمي، أما بالنسبة لمتغير الروح المعنوية فقد بلغ معامل الثبات (0.97) وهو مقبول لغايات تطبيق الدراسة الحالية. كما تم احتساب الاتساق الداخلي للفقرات كورنباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكما هو موضح في الجدول (1):

الجدول(1)

قيم معاملات الثبات

الرقم	المجال	معامل الارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي
1	العمل القيادي	0.72	0.95
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.70	0.90
3	العلاقات والاتصال والحوافز	0.81	0.94
4	النمو المهني	0.75	0.92
	الدرجة الكلية	**0.82**	

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداتي الدراسة، والحصول على

الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من مختلف المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وبعدها تم جمع الاستبانات وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب للحصول على النتائج.

- تم تقسيم دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم إلى ثلاثة أقسام وعلى النحو الآتي:
- مستوى منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين(2.34-3.67).
- مستوى مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68-5).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)وذلك على النحو الآتي:

مرتفع جداً (5) نقاط، ومرتفع (4) نقاط، ومتوسط (3) نقاط، وقليل (2) نقطة، وقليل جداً (1) نقطة.

وقد استخدم المقياس الآتي في الحكم على مستوى الفقرة أو المجال، وبذلك يتضح لنا ما يلي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وتكون عدد الفئات كالآتي:

1 ـــــــ 2.33 منخفض.

2.34 ـــــ3.67 متوسط.

3.68 ـــــ5 مرتفع.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثالث استخرج معامل الارتباط بيرسون.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي.

المتغير التابع: مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصه " ما دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلميهم"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
.1	العمل القيادي	3.28	0.93	1	متوسط
.3	العلاقات والاتصال والحوافز	3.04	0.90	2	متوسط
.4	النمو المهني	2.91	0.98	3	متوسط
.2	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.82	0.85	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.01	0.84		متوسط

يلاحظ من الجدول (2) أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) بانحراف معياري (0.84)، وتراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.28– 2.82)، وقد تم التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمجالات الدراسة وذلك على النحوالآتي:

أولاً: مجال العمل القيادي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال العمل القيادي والجدول (3) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (3) أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين على مجال العمل القيادي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63– 2.96).

ثانياً: مجال العلاقات والاتصال والحوافز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات والاتصال والحوافز والجدول (4) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (4) أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات والإتصال والحوافز كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها متوسطة، باستثناء الفقرة (38) "تمنح الحوافز للمعلمين على شكل مكافآت تشجيعية " إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66– 2.27).

ثالثاً: مجال النمو المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال النمو المهني والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال العمل القيادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يحرص المدير على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	3.63	1.04	1	متوسط
3	يراعي المدير الأولويات في إنجاز المهمات	3.55	1.09	2	متوسط
5	يحافظ المدير على اتزانه لمواجهة المواقف الطارئة في المدرسة	3.47	1.28	3	متوسط
11	ينظم المدير اجتماعات للمعلمين وفق جدول أعمال دقيق	3.45	1.17	4	متوسط
1	يحرص المدير على حل المشكلات القائمة بين المعلمين	3.44	1.18	5	متوسط
4	يوازن المدير بين أعماله الإدارية والفنية	3.37	1.13	6	متوسط
13	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في المواد التي يدرسونها	3.25	1.22	7	متوسط
7	يحدد المدير للمعلمين أهداف العمل المدرسي بوضوح	3.20	1.33	8	متوسط
9	يعطي المدير وقتا كافيا للمعلمين لإعداد التقارير الإدارية	3.13	1.06	9	متوسط
10	يصحح المدير أخطاء المعلمين بنفسه	3.13	1.06	9	متوسط
6	يتيح المدير للمعلمين فرصة إبداء آرائهم واقتراحاتهم	3.09	1.30	11	متوسط
12	يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها.	2.99	1.24	12	متوسط
8	يوجه المدير المعلمين نحو حل مشكلاتهم بطرق علمية	2.96	1.29	13	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.28**	**0.93**		**متوسط**

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات والاتصال والحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	يحرص المدير على تبليغ أولياء أمور الطلبة بسلوك أبنائهم داخل المدرسة	3.66	1.08	1	متوسط
34	يسود اجتماعات الهيئة التدريسية شعور بضرورة إنجاز العمل.	3.30	1.23	2	متوسط
28	يحرص المدير على تعزيز العمل الجماعي	3.30	1.10	2	متوسط
27	يحرص المدير على توطيد العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي	3.26	1.19	4	متوسط
31	يحرص المدير على تنظيم اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين	3.23	1.33	5	متوسط
29	يعقد المدير اجتماعات دورية للمعلمين لمناقشة الشؤون التربوية	3.18	1.32	6	متوسط
33	يحرص المدير على مواصلة العلاقة بين المجتمع والمدرسة	3.09	1.18	7	متوسط
36	يظهر المعلمون في المدرسة روحاً معنوية عالية	2.87	1.08	8	متوسط
35	يستمتع المعلمون في لقاءاتهم في أثناء الدوام في المدرسة	2.85	1.16	9	متوسط
30	يعمل المدير على إظهار طاقات المعلمين المبدعين	2.80	1.30	10	متوسط
37	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية	2.60	1.31	11	متوسط
38	تمنح الحوافز للمعلمين على شكل مكافآت تشجيعية	2.27	1.32	12	منخفض
	الدرجة الكلية	**3.04**	**0.90**		**متوسط**

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال النمو المهني مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
40	يحرص المدير على أن يكون المعلمون مؤهلين في مجال عملهم التعليمي	3.21	1.18	1	متوسط
41	يهتم المدير بالمعلمين الجدد، ليضمن نموهم المهني	3.18	1.20	2	متوسط
48	يعد المعلمون تقاريرهم الإدارية بأنفسهم	2.92	1.34	3	متوسط
46	ينمي المدير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التعليم	2.88	1.36	4	متوسط
45	يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2.87	1.30	5	متوسط
42	يخطط المدير لورشات عمل هادفة للمعلمين	2.84	1.28	6	متوسط
39	يهتم المدير بتزويد المعلمين بقراءات متصلة بمهنتهم	2.83	1.33	7	متوسط
43	يشجع المدير المعلمين على الالتحاق ببرنامج التدريب أثناء الخدمة	2.81	1.28	8	متوسط
47	يتم توفير كتب إضافية ذات العلاقة بتخصص المعلم في المكتبة	2.79	1.24	9	متوسط
44	يشجع المدير المعلمين على زيارة المعارض التربوية ذات العلاقة بطبيعة تخصصهم	2.72	1.31	10	متوسط
	الدرجة الكلية	**2.91**	**0.98**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (5) أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال النمو المهني كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.91) بانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 –2.72)

رابعاً: مجال المشاركة في اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يمتلك المدير المقدرة على اتخاذ القرارات	3.56	1.18	1	متوسط
24	يتحمل المدير مسؤولية اتخاذ القرارات	3.31	1.28	2	متوسط
15	يجمع المدير المعلومات ويحللها قبل اتخاذ القرارات	3.29	1.14	3	متوسط
16	يشارك المدير المعلمين في إقرار خطة توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين	2.92	1.31	4	متوسط
22	يشرك المدير المعلمين في تحديد جداول أعمال مجالس الآباء.	2.84	1.16	5	متوسط
17	يشارك المدير المعلمين في إعداد خطة تشكيلات المدرسة	2.83	1.17	6	متوسط
23	يشرك المدير المعلمين في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية في تطوير المجتمع المحلي	2.62	1.12	7	متوسط
21	يشرك المدير المعلمين في وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي	2.59	1.25	8	متوسط
25	يشرك المدير المعلمين في البرامج المخصصة لإسهام المدرسة في تطوير المجتمع المحلي	2.59	1.13	9	متوسط
26	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	2.59	1.29	9	متوسط
18	يشرك المدير المعلمين في وضع برنامج الدروس الأسبوعي	2.56	1.19	11	متوسط
20	يستشير المدير المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمنهاج	2.51	1.15	12	متوسط
19	يشرك المدير المعلمين في وضع برنامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة	2.45	1.07	13	متوسط
	الدرجة الكلية	**2.82**	**0.85**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (6) أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.82) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56–2.45).

يتبين أن دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلميهم كان متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وانحراف معياري(0.84). وهذا لا يرقى إلى ما تطمح إليه وزارة التربية والتعليم التي ركزت جهودها على تنمية قدرات مديري المدارس، وعملت على تطوير العملية التربوية من خلال تنمية قدرات المدير باعتباره قائداً قادراً على إدارة التغير، فعلى الرغم من تبني وزارة التربية

والتعليم لآليات تمكن مديري المدارس من الوصول إلى مدى واسع من المعلومات والأساليب الإبداعية المبتكرة في الإدارة والتشارك فيها والإفادة منها من خلال عقد المؤتمرات وكان آخرها مؤتمر "تطوير المدرسة" الذي عقد في محافظة العاصمة في عام (2010) ورعته وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الوكالة الكندية للتنمية الدولية إلا أن النتيجة كانت متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى نمط القيادة الذي يتبعه المدير إذ إن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على إنجاز المهمات في الوقت المحدد، فالعملية القيادية تؤثر في قدرات الفرد الذاتية والتي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، ومقدرة المدير في التأثير على المعلمين وتوجيه سلوكهم نحو انجاز العمل، كما قد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يعمل على تسهيل إنجاز المعلمين لإعمالهم ويرهقهم بالأعمال الروتينية.

وقد يعزى ذلك إلى أن دور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي يتأثر بعوامل متعددة من أهمها الاتصال الفعال بجميع أطراف العملية التعليمية التعلمية ومن بينهم أولياء أمور الطلبة والذي يعد من العوامل الإيجابية في تدعيم العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، إلا أن هذا الدور قد غاب بشكل أو بآخر في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، خوفاً من عدم تقبل بعض أولياء الأمور لفكرة انتقاد سلوك أبنائهم مما يستدعي الأهل إلى نقل أبنائهم إلى مدارس أخرى، كما قد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة قد لا يولي اهتماماً لتعرف حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اللقاءات التربوية المستمرة بين المديرين والمعلمين لحثهم على التنمية الذاتية. وهذا ما نادت به وزارة التربية والتعليم التي أولت اهتماماً كبيراً لبرنامج إعداد المعلمين وتطويرهم استناداً إلى المعايير المهنية للتدريس، كما إنها وضعت ضمن إستراتيجيتها إقامة مبادرات شراكة مع الجامعات حول الإعداد المهني للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفهيدي (2009)، والتي بينت أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز وبدرجة متوسطة.وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فلانغان وكومسيل وجل (Flanagan & Cumsill & Gill, 2007) والتي بينت أن المناخ التنظيمي يؤثر في المعلمين في المدرسة سلباً أو إيجاباً.، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مور (Moor, 2001) والتي بينت أن الثقة والاتصال والعلاقات بين الأشخاص، في حال وجودها، تجعل المناخ المدرسي جيداً، ويكون المناخ المدرسي سيئاً في حال غيابها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه "ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (7) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها متوسطة باستثناء الفقرات الثانية والثالثة والرابعة " أشعر أن زملائي يحترمونني"، و"أشعر أن طلبتي يقدروني " و" أتقبل آراء الطلبة " على التوالي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92– 2.44).

أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة في الفقرات تراوحت ما بين (3.92–2.44) أي بين المتوسطة والمرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك مؤشرات يمكن من خلالها الحكم على انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، ومن أهمها التعاون والاحترام بين قيادة المدرسة والمعلمين فيها. ويتمثل الاحترام في تقدير مكانة المعلم وعدم التقليل من شأنه وعدم جرح كرامته، كما أن طبيعة مهنة التربية والتعليم تفرض قيم الاحترام على المعلمين، فالاحترام هو الأساس والقاعدة للعديد من قيم الحياة الأخرى، والمعلمين الذين يفهمون مبدأ الاحترام يكونون أعضاءً أفضل في المدرسة والمجتمع.

وقد يعزى شعور المعلم في المدارس الخاصة بأن زملاءه من المعلمين الآخرين يحترمونه إلى أن مديري المدارس الخاصة يشجعون قيمة الاحترام في المدرسة، إذ تعد الإدارة السليمة أداة تغير وتقدم، تحث على الاحترام الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمين. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة شينغ (Ching. 2000)، والتي بينت أنه يتوجب على المدير أن يكون مثالاً يحتذى به في العمل وان يمنح المعلم مزيداً من الاهتمام والاعتبار.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الروح
2	أشعر أن زملائي يحترمونني	3.92	1.05	1	مرتفعة
4	أتقبل آراء الطلبة	3.88	1.00	2	مرتفعة
3	أشعر أن طلبتي يقدروني	3.79	1.05	3	مرتفعة
1	اشعر بالانتماء إلى مدرستي	3.67	1.14	4	متوسطة
12	يسود جو المدرسة علاقات إنسانية	3.60	1.04	5	متوسطة
5	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية	3.59	1.12	6	متوسطة
22	أشعر بأن أولياء الأمور يحترمون آرائي عامة عند لقائي بهم	3.49	1.17	7	متوسطة
20	أجد متعة عند قيامي بالتدريس	3.46	1.24	8	متوسطة
19	أشعر بالاعتزاز وأفخر بكوني معلماً	3.41	1.20	9	متوسطة
13	أشعر بالرضا عن مهنتي كمعلم	3.33	1.29	10	متوسطة
30	أشعر بوجود استعداد لدي لأداء ما تتطلبه مهنة التدريس	3.32	1.29	11	متوسطة
6	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس	3.30	1.34	12	متوسطة
11	لدي الرغبة في الاستمرار بمهنتي	3.25	1.36	13	متوسطة
24	أشعر أن مهنتي تحقق لي الثقة بالنفس	3.24	1.27	14	متوسطة
9	أشعر بأنني عنصر مهم في هذه المدرسة	3.22	1.34	15	متوسطة
27	أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملي	3.21	1.17	16	متوسطة
23	تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية	3.19	1.24	17	متوسطة
8	أعتقد أن باستطاعتي حل أي مشكلة مع مديري	3.14	1.34	18	متوسطة
28	يساعدني عملي في التدريس على زيادة نموي المهني	3.14	1.30	18	متوسطة
7	يشجع المدير ما أقوم به من أنشطة	3.13	1.36	20	متوسطة
10	يشجع مديري أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل	3.10	1.41	21	متوسطة
29	أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى	3.00	1.30	22	متوسطة
26	أعتقد أنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس	2.96	1.38	23	متوسطة
14	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاجها	2.93	1.32	24	متوسطة
17	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين الذين يعنيهم القرار	2.76	1.30	25	متوسطة
16	أشعر بأني على علم تام بما يدور في مدرستي	2.67	1.28	26	متوسطة
25	أشعر أن المدرسة تمنحني فرصة الابتكار	2.64	1.32	27	متوسطة
15	أشتاق للمدرسة عندما أكون في إجازة	2.51	1.21	28	متوسطة
18	أعتقد أن راتبي يتناسب مع واجباتي التدريسية	2.45	1.19	29	متوسطة
21	أشعر بأن أولياء الأمور يضعون العقبات أمام عملي في التدريس	2.44	1.18	30	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.19**	**0.88**		**متوسطة**

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي نصه "هل هناك علاقة ارتباطية بين دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم"؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم

رقم المجال	المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	العمل القيادي	0.73	0.000
.2	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.71	0.000
.3	العلاقات والاتصال والحوافز	0.81	0.000
.4	النمو المهني	0.76	0.000
	الدرجة الكلية	**0.82**	**0.000**

يلاحظ من الجدول (8) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع المجالات وعلاقتها بالروح المعنوية، وأن العلاقة الارتباطية بين دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم بلغت (0.82)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.81 – 0.71)، وقد كان أقوى هذه العلاقات في مجال العلاقات والإتصال والحوافز إذ بلغ معامل الارتباط (0.81)، تلاها في مجال النمو المهني (0.76)، ثم في مجال العمل القيادي (0.73)، ومن ثم في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات (0.71).

يبين الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية، وقد يعزى ذلك إلى إقامة مدير المدرسة علاقات ودية إلى حد ما تعزز رغبة المعلمين في العمل مما ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين وتقبل أفكارهم وتعاملهم مع الجميع باحترام. وقد يعزى ذلك إلى احترام مدير المدرسة لشخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم، وإلى مقدرته على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين، والعمل على إدامة هذه العلاقات وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وذلك بتحسس مشاكلهم والعمل على حلها ومشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية مما يرفع من روحهم المعنوية، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة جرو وآخرين (Gareau, & et.al, 2009) والتي بينت أن المدير ينشر القيم والأخلاق الفاضلة من خلال عمله القيادي والمعلمون يعززون تلك القيم من خلال أعمالهم. كما أن نتائج دراسة (Kundu, 2007) أشارت إلى أن هناك علاقة طردية بين تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وسيادة الروح المعنوية لدى المعلمين، فكلما تطور مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته بين المعلمين زادت درجة الاحترام الودي والروح المعنوية فيما بينهم.

التوصيات

أشارت النتائج إلى أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم كان متوسطاً.

وعليه يوصي الباحثان بالآتي:

- زيادة اهتمام مديري المدارس بالمعلمين ودعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملتهم بالعدل ودعمهم وتقدير جهودهم المتميزة.

الاهتمام بنظام الحوافز للمعلمين، منها على سبيل المثال تقليل نصاب المعلم المتميز من الحصص الأسبوعية وإرساله إلى البعثات العلمية الداخلية لمواصلة دراسته العليا وتشجيعه على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية والتربوية ومنحه علاوات تشجيعية تتناسب مع ما بذل من جهد.

المراجع

البدري، طارق عبد الحميد، 2001، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الرفاعي، مراد، 2006، درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سرحان، منير، 1981، اجتماعات التربية، بيروت: دار النهضة العربية.

السعود، راتب، 2009، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، العدد 3. 92- 104

عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين، 1999، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.

العتيبي، محمد عبد المحسن، 2007، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

عطيوي، جودت، 2001، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: الدار العلمية الدولية للثقافة والنشر والتوزيع.

علي، جمال علي أحمد، 2005، المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

الفهيدي، عبدالله عبده محمد، 2009، أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

قموه، سحر عيسى، 2008، الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المساعيد، احمد عطا محمد، 2004، مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستويي الكافيات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

مصلح، رلى أحمد علي، 2004، دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

مهدي، عباس عبد، 2004، إنموذج للقيادة التربوية العراقية، مجلة مؤته للبحوث والدراسات، المجلد (19)، العدد (1): 133-167.

الوزان، خالد محمد أحمد، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

وزارة التربية والتعليم، 2007، التقرير الإحصائي التربوي، وزارة التربية والتعليم: عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، 2010، مؤتمر تطوير المدرسة ومديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم: عمان، الأردن.

Douglas, M. 2000. A Quantitative study of the perception of teacher morale in the st. Louis public school (Missouri), Doctoral Dissertation, Saint Louis university, *Dissertation Abstracts International* Now, 61(5): 16- 95.

Gareau, S., Monard, D, Distefano, C, Johnmay, R, Price, K., Ishikawa, T. & Minderila, D. 2009. The Relationship between School Climate and School Performance, Submitted by the South Carolina Educational Policy Centerat the University of South Carolina.

King, J. 2001. The Teacher- Principal Relationship and Teacher Efficacy, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Virginia, USA.

Kundu, K. 2007. Development of the conceptual framework of organizational climate, *VidyasagarUniverstity Journal of Commerce*, volume 12, March 2007, 10.

Mutlu, C. 2005. Management styles of high school principals in Kastamonu province, Unpublished Master Thesis, Kastamonu University, Turkey.

Owens, R. G. 1995. Organizational behavior in eduition, USA: Allyn and Bacon.

Randolph-Robinson, V. 2007. Leadership behaviors that contribute to teacher morale, Unpublished doctoral dissertation, Georgia southern university, Georgia.

Raza, S, 2010. Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of Punjab, Unpublished doctoral dissertation, Arid Agriculture University, Rawalpindi.

Tubs, E., Craner, M. 2008. The Impact Of School Climate On School Outcomes, *Journal of College Teaching & Learning*, 5, (9): 10.

Tuttle, C. 2006. Humor and Leadership: Subordinate Perceptions of Principal Effectiveness as Influenced by Humor, Unpublished Doctoral Dissertation, Central Michigan University, USA.

The Role of the Private School Principals in Improving the Organizational Climate and its Relationship with the Morale of their Teachers in Amman

*Lubna Taiseer Al Kilani, Atef Yusuf Magableh **

ABSTRACT

The study aimed at identifying the role of the private school principals in improving the organizational climate and its relation to the morale of their teachers. The study sample included (227) teachers and was randomly selected from the teachers population which comprises (1513) teachers, (678) males and (835) females, with a (15%) ratio. The researcher developed two instruments to measure the role of principals of secondary schools in Amman Governorate in improving the organizational climate and its relation with the morale of teachers: The validity and reliability of the instruments were confirmed. The researcher used means, standard deviations and Pearson correlation coefficient to address the study data. The results of the study showed that:

- The role of principals in private secondary schools in Amman Governorate in improving the organizational climate, from the view point of teachers, was at middle levels.
- The level of teachers' morale of teachers in private secondary schools in Amman Governorate, from their point of view, was at middle level.

There was a statically significant correlation between organizational climate and morale.

Keywords: Organizational Climate, Morale of their Teachers, Private School.

* Privat Education Section, Amman, and Faculty of Education, Amman Arab University, Jordan. Received on 27/5/2012 and Accepted for Publication on 25/4/2013.